

# **DISERTASI**

**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN TALENTA, GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA INDUSTRI PERUSAHAAN TEKNOLOGI  
INFORMASI DI JAKARTA DAN JAWA BARAT, INDONESIA**

Disusun dan diajukan oleh

**SUPRAPTININGSIH  
P0500312023**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2019**

## DISERTASI

### PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN TALENTA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA INDUSTRI TEKNOLOGI INFORMASI DI JAKARTA DAN JAWA BARAT - INDONESIA

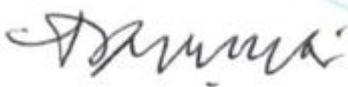
Disusun dan diajukan oleh:

**SUPRAPTININGSIH**  
**P0500312023**

telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi  
pada tanggal 15 Januari 2019 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor

  
Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE., M.Si.  
Promotor

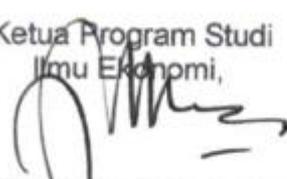


Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si.  
Kopromotor I

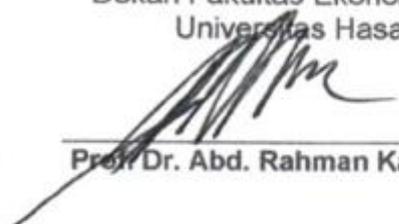


Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si.  
Kopromotor II

Ketua Program Studi  
Ilmu Ekonomi,

  
Dr. Agus Iswanto Anwar, SE., M

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin,

  
Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si

**PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SUPRAPTININGSIH

NIM : P0500312023

Jurusan/program studi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program studi Doktor

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul

"PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN TALENTA , GAYA KEPEMIMPINAN, DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA INDUSTRI PERUSAHAAN TEKNOLOGI  
INFORMASI DI JAKARTA DAN JAWA BARAT"

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis di kutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 15 Januari 2018

Yang membuat pernyataan



Supraptiningsih

## PRAKATA

Alhamdulillah wa syukurillah, atas hidayah dan limpahan Rahmat dan Karunia dari Allah SWT, disertasi ini dapat diselesaikan sebagai tugas akhir proses studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar.

Ide penulisan disertasi yang berjudul “Pengaruh Praktik Manajemen Talenta, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat” tidak terlepas dari aktivitas keseharian penulis yang saat ini bekerja pada perusahaan Teknologi Informasi di area Jakarta Barat dan sebagai dosen Pengajar pada STIE “Tri Dharma Widya” Jakarta.

Pelaksanaan penelitian dan penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari dukungan banyak pihak, Pemilik dan Pimpinan Yayasan serta seluruh Staf dari STIE ‘Tri Dharma Widya’ Jakarta, Pimpinan dan Dosen Universitas Hasanuddin Makassar, Pimpinan – Pimpinan di Perusahaan industri Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat, Kolega, Sahabat dan Keluarga. Dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik moril, substansi keilmuan, maupun materiil secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya disertasi ini. Rasa penghargaan dan terima kasih yang tinggi penulis sampaikan terutama yang terhormat:

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA. Direktur Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Direktur Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Dekan Fakultas Ekonomi dan dan sekaligus Ketua Program Studi Doktor periode 2018
2. Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE., M.Si. sebagai promotor, Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si. sebagai Kopromotor I dan Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si.

sebagai Kopromotor II atas segala curahan ilmu, arahan, motivasi dan bimbingan serta dukungan yang tiada henti kepada penulis yang sangat membantu penyelesaian disertasi ini.

3. Prof. Dr. Muhammad Restu, sebagai Wakil Rektor dan Prof. Dr. Mahlia Muis, SE, M.Si., sebagai Wakil Dekan periode 2018, atas kesempatan dan dukungan yang diberikan kepada penulis untuk melanjutkan dan menyelesaikan studi Doktor di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
4. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Salamun Pasda, M.Si. sebagai penguji Eksternal atas bimbingan dan waktu yang diluangkan untuk memberikan masukan-masukan bagi penulis di sela - sela kesibukan beliau.
5. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Haris Maupa, SE. M.Si; Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA; Prof. Dr. Cepi Pahlevi, Se., M.Si.; Dr. Idrus Taba., SE, M.Si.; Dr. Madris, DPS., SE., M.Si.; atas masukan-masukannya mulai dari proposal penelitian hingga penyempurnakan dan penyelesaian disertasi ini.
6. Ucapan terima kasih penulis sampaikan yang setinggi-tingginya kepada Yth. Bpk Drs. H. Andi Anwar Parenrengi, SH. selaku pemilik Yayasan 'Tri Dharma Widya', Jakarta, atas budi baik dan niat yang tulus atas beasiswa yang berikan serta dukungan dan bantuan beliau dalam penyelesaian disertasi ini
7. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Bapak Pimpinan STIE 'Tri Dharma Widya', Jakarta, Bapak haji Dr. Andi Sukarmin, SE, MM. atas bantuan, bimbingan dan arahan yang beliau berikan kepada penulis hingga penyelesaian studi ini.
8. Prof. Dr. Carunia Mulya Firdausy, MA. M.Ec. APU. (Jakarta) atas dukungan, curahan ilmu, bimbingan secara professional kepada penulis dalam menyelesaikan studi.

9. Terima kasih yang tak terhingga dan setulus-tulusnya kepada kedua orang tua ayahanda Bapak Suparman dan Ibunda tercinta Sutinah yang ada di kota Madiun – Jawa Timur atas dukungan dan curahan doa yang senantiasa menyertai penulis dengan segenap kasih sayang yang hingga kini menjadi pegangan hidup penulis sehingga bisa menjadi arahan dalam keseharian.
10. Terima kasih kepada kakak tercinta Suprptooyo dan adik tercinta Suprptono dan kepada kerabat handai taulan terima kasih atas dukungan dan doa, moril maupun materiil yang telah diberikan.
11. Sahabat dan teman-teman program doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin angkatan 2012 kelas Jakarta. Terima kasih kalian semua telah menjadi bagian yang tidak pernah dilupakan dari penyelesaian disertasi ini. Tanpa dukungan dan semangat dari teman-teman disertasi ini sulit untuk diselesaikan. Terima kasih banyak.
12. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas semua budi baik dan dukungan yang diberikan baik moril maupun materiil.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rahmat, Hidayah, Keberkahan dan Karunia-Nya dunia dan akhirat atas segala budi baik yang telah diberikan kepada penulis. Akhir kata penulis menyadari bahwa dalam penulisan disertasi masih terdapat banyak kekurangan dan kekhilafan, untuk itu penulis mohon maaf serta terbuka terhadap saran dan kritik yang konstruktif. Penulis yakin, untuk penelitian-penelitian mendatang akan menyempurnakan kekurangan-kekurangan ini. Semoga penelitian ini dapat menjadi salah satu cikal untuk lebih memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia di kalangan Perguruan Tinggi.

Jakarta, 15 Januari 2019

Supraptiningsih

## ABSTRAK

**SUPRAPTINGSIH.** *Analisis Pengaruh Manajemen Talenta, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Industri Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat (dibimbing oleh Otto R. Payangan, Nurdin Brasit, dan Ria Mardiana Y.).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh (1) manajemen talenta terhadap kinerja karyawan; (2) gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan; (3) motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; (4) manajemen talenta terhadap gaya kepemimpinan; (5) manajemen talenta melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; dan (6) gaya kepemimpinan melalui motivasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dilaksanakan di industri perusahaan teknologi informasi di Jakarta dan Jawa Barat. Desain penelitian menggunakan metode survei. Sampel penelitian sebanyak tiga puluh karyawan. Data pokok dikumpulkan melalui kuesioner. Untuk memenuhi asumsi dan model analisis, digunakan skala Likert. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis model persamaan struktural dengan bantuan program Amos.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel (1) manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (4) manajemen talenta berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan; (5) manajemen talenta melalui motivasi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan; dan (6) gaya kepemimpinan melalui motivasi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis penelitian berterima.

Kata kunci: manajemen talenta, gaya kepemimpinan, motivasi, kinerja karyawan



## ABSTRACT

**SUPRAPTININGSIH.** *Effects of Talent Management, Leadership Style and Motivation on Employee Performance in Information Technology Industries in West Jakarta And West Java, Indonesia.* (Supervised by **Otto R. Payangan, Nurdin Brasit, and Ria Mardiana Y.**)

This study aims to determine the effect of (1) talent management on employee performance, (2) leadership style on employee performance, (3) work motivation on performance, (4) talent management on leadership style, (5) talent management through motivation on employees' performance, (6) leadership style through motivation on employee performance.

This research was conducted in the Information Technology Industry Company in Jakarta and West Java. The research employed survey method. Numbers of samples were 30 employees obtained through questionnaires as a basic data collection tool with Likert scale. Data were analyzed with structural equation model using Amos program.

The results showed that talent management variables have a significant effect on employee performance, leadership style has a direct and significant effect on employee performance, motivation influence employee performance, talent management influence leadership style, through talent management, motivation has indirect and significant effect on employees performance, and through motivation, leadership style has indirect and significant effect on employee performance. This shows that the hypothesis under study acceptable.

Keywords: talent management, leadership style, employee motivation and performance.



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	16
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4 Manfaat Penelitian	18
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Tinjauan Teoritis Manajemen Talenta	19
2.2 Pengertian Bakat	21
2.3 Pentingnya Pengembangan Karyawan dalam Manajemen Talenta	25

2.4 Talent Manajemen Model	32
2.5 Tujuan dan Manfaata Manajemen Talenta	36
2.6 Gaya Kepemimpinan	37
2.7 Kondisi Pembuatan Keputusan	45
2.8. Teori Sifat ( <i>Trait Theory</i> )	53
2.9 Motivasi	60
2.10 Pengertian Kinerja	78
2.11 Mengapa Orang menilai Kinerja	82
2.12 Pengertian Kompetensi	85
<b>BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b>	<b>105</b>
3.1. Kerangka Pemikiran Penelitian	105
3.2. Kerangka Konseptual Penelitian / Model	107
3.3. Hipotesis Penelitian	107
3.4 Konstruksi Model	109
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	<b>111</b>
4.1. Pendekatan Penelitian	111
4.2. Lokasi, Waktu dan Jadwal Penelitian	111
4.3. Metode Pengumpulan Data	111
4.4. Populasi dan Sampel Penelitian	112
4.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	115
4.6. Pengujian Instrumen Penelitian	122
4.7. Teknik Analisis Data	123

<b>BAB V DESKRIPSI HASIL PENELITIAN</b>	128
5.1 Karakteristik Responden	128
5.2 Pengujian Instrumen Penelitian Karakteristik Responden	129
5.3 Analisis Statistik Deskriptif Variabel	133
5.4 Analisis Hasil Structural Equation Model	138
<b>BAB VI PEMBAHASAN</b>	158
6.1 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan	158
6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	169
6.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	179
6.4 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Gaya Kepemimpinan	190
6.5 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi	203
6.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi	210
<b>BAB VII PENUTUP</b>	
7.1 Kesimpulan	218
7.2 Saran	220
7.3 Temuan penelitian	221
7.4 Implikasi Hasil Penelitian	222
7.4 Keterbatasan Penelitian	223
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	198

## DAFTAR TABEL

<b>No</b>	<b>Uraian</b>	<b>Hal</b>
2.1	Mapping Theory	76
4.1	Rekapitulasi Hasil pengujian Validitas dan Reliabilitas	96
4.2	Rekapitulasi Hasil pengujian Validitas dan Reliabilitas	98
4.3	Definisi Operasional Variabel	99
4.4	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Manajemen Talenta	101
4.5	Dimensi dan Skala Penilaian Gaya Kepemimpinan	102
4.6	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Motivasi	103
4.7	Dimensi Skala Penilaian Kinerja Karyawan	105
4.8	Kriteria Goodness of Fit Index	111
5.1	Hasil Karakteristik Responden	112
5.2	Rekapitulasi Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas	116
5.3	Rekapitulasi Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas	117
5.4	Frekuensi Variabel Manajemen Talenta	117
5.5	Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan	120
5.6	Frekuensi Variabel Motivasi Kerja	120
5.7	Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	121
5.8	Evaluasi Kriteria Variabel Manajemen Talenta	122
5.9	Loading Faktor (A) Variabel Manajemen Talenta	125
5.10	Evaluasi Kriteria Variabel Gaya Kepemimpinan	126
5.11	Loading Faktor (A) Variabel Gaya Kepemimpinan	127
5.12	Evaluasi Kriteria Variabel Motivasi	129
5.13	Loading Faktor (A) Variabel Motivasi	130
5.14	Evaluasi Kriteria Variabel Kinerja Karyawan	131
5.15	Loading Faktor (A) Variabel Kinerja Karyawan	132

5.16	Evaluasi Kriteria Model Struktural	134
5.17	Hasil Pengujian Hipotesis Model Struktural	135
5.18	Hasil Analisis Jalur (Path Analysis) Model Struktural	138

## DAFTAR GAMBAR

<b>No</b>	<b>Uraian</b>	<b>Hal</b>
1.1	Strategic Talent Management	8
2.1	Riset BCG	24
2.3	Model Karyawan Bertalenta	25
2.4	Model Karyawan Bertalenta Accenture	26
2.5	Model Karyawan Bertalenta General Electric	26
2.6	Talent Management Model	28
2.7	The Role Employee Behavior in Talent Management	30
2.8	Keputusan Manager	37
2.9	Apakah Intuisi?	38
2.10	Keputusan Terprogram vs Tidak Terprogram	39
2.11	Hirarki Kebutuhan Maslow	58
2.12	Kinerja Individuals	68
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	91
3.2	Konstruksi Model	92
4.8	Model Struktural	108
5.1	Analisis Faktor Variabel Manajemen Talenta	123
5.2	Analisis Faktor Variabel Gaya Kepemimpinan	125
5.3	Analisis Faktor Variabel Motivasi	128
5.4	Analisis Faktor Variabel Kinerja Karyawan	131
5.5	Hasil Analisis Model Struktural 1	133
5.7	Hasil Estimasi Model Penelitian	135
5.8	Hasil Analisis Jalur Model Struktural	138

## LAMPIRAN

1. Permohonan Data Penelitian PT Citra Pesona Gemilang
2. Permohonan Data Penelitian PT Edukasi Star Indonesia
3. Permohonan Data Penelitian PT Citra Pesona Edukasi
4. Angket Penelitian
5. Instrumen Penelitian
6. Instrumen Manajemen Talenta
7. Instrumen Gaya Kepemimpinan
8. Instrumen Motivasi Kerja
9. Instrumen Kinerja Karyawan
10. Karakteristik Responden
11. Uji Validitas dan Reliabilitas Pretest
12. Hasil Analisis Deskriptif Jawaban Responden

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dunia bisnis pada era sekarang ini dihadapkan pada banyak persaingan-persaingan baik dalam skala kecil, menengah atau bisnis dalam skala besar. Dalam kategori yang bermacam-macam seperti bisnis bidang pendidikan, bisnis bidang rumah sakit, bisnis bidang makanan dan minuman, bisnis bidang mode, bisnis bidang entertaint dan sebagainya. Semua bisnis yang ada tersebut dikelola dan ditempatkan dalam sebuah perusahaan. Di setiap perusahaan pasti mempunyai job diskripsi yang gunanya untuk memilah-milah jenis pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa deskripsi pekerjaan atau job description ini nantinya akan ditempati atau diisi oleh orang yang sebaiknya handal di bidangnya. Melakukan pekerjaan dengan senang akan mendorong seseorang bisa melakukan sesuatu dengan mudah, sehingga akan diperoleh hasil yang diinginkan secara maksimal. Dalam psikologi positif, dikenal suatu pemikiran yang mengatakan bahwa pekerjaan akan lebih produktif bila ia merasa bahagia. Perasaan bahagia merupakan salah satu penanda bahwa seseorang memiliki bakat yang dibutuhkan oleh pekerjaannya. Dengan kesesuaian antara bakat dan pekerjaan tersebut, seseorang dapat memanfaatkan secara penuh bakat dominan yang dimiliki. Pada saat bersamaan, ia juga merasa mudah melakukannya dan bisa mencapai hasil maksimal. (Suebeki Sukono, Royani Rama, Permana Nina Insania K:5 : 2010).

Peneliti menggunakan istilah 'the right man in the right place' yang akan bisa dicapai oleh perusahaan ketika perusahaan menerapkan praktik manajemen talenta dalam menjalankan usaha bisnisnya. Manajemen talenta merupakan suatu investasi

tenaga kerja. Setiap perusahaan ingin memiliki karyawan yang terbaik dan tercerdas, dan dengan manajemen talenta diharapkan semua tujuan karyawan dapat dicapai. Hal yang biasanya menyumbang biaya tertinggi untuk sebuah perusahaan adalah tenaga kerja. Dengan tenaga kerja perusahaan menjadikannya biaya tertinggi untuk itu, apakah itu tidak masuk akal untuk berinvestasi di dalamnya? Dengan Manajemen Talenta berarti perusahaan sedang mengembangkan tenaga kerja yang lebih terampil dan menarik yang mempunyai kaliber tinggi.

Pelatihan yang dilakukan perusahaan dan biaya pelatihan yang dikeluarkan secara berulang - ulang adalah satu hal yang perlu dipikirkan perusahaan. Manajemen Talenta dapat mengurangi biaya-biaya tersebut. Merekrut orang-orang benar, dan menjaga tenaga kerja yang berbakat merupakan prioritas dalam lingkungan bisnis saat ini. Memiliki kelompok karyawan berbakat selalu menjadi kunci keberhasilan, hal ini diterjemahkan ke dalam penghematan biaya dan produktivitas yang lebih tinggi. Manajemen Talenta adalah investasi yang akan mengembalikan dividen selama penggunaannya.

Dalam menghadapi dunia bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan ditantang untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya. Selama bertahun-tahun penciptaan dan pelestarian pengetahuan adalah alat utama dalam mempercepat daya saing dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan pasar (Bryan, 2004). Mengidentifikasi dan mengembangkan eksekutif yang memiliki potensi kepemimpinan, seperti fungsi strategis penting lainnya. Adalah proses yang menuntut bagian yang sama dari Seni dan Sains (Klein and Miles, 2003). Manajemen talenta mengacu pada diperlukannya sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi pada saat ini dan menetapkan rencana untuk memenuhi kebutuhan tersebut, (Vance, 2006). Manajemen talenta tidak menuju pada manajemen penghibur tetapi ilmu menggunakan SDM strategis untuk meningkatkan

nilai bisnis dan memungkinkan perusahaan dan organisasi untuk mencapai tujuan. Segala sesuatu yang dilakukan untuk merekrut, mempertahankan, mengembangkan, memberi penghargaan dan membuat orang berprestasi adalah bagian dari manajemen talenta serta perencanaan tenaga kerja strategis (Cascio, 2006). *International Journal of Humanities and Social Science Vol. 5, No. 8; August 2015. Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited.*

Dari uraian diatas bisa diketahui bahwa perusahaan harus menunjukkan hal baik dibanding dengan sebelumnya. Ini diperlukan keahlian karyawan – karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen Talenta adalah satu cara untuk memenuhi hal tersebut dengan cara memilih orang-orang yang berbeda yang tepat melalui kontribusi mereka dalam waktu yang panjang.

Tidak ada waktu yang mesti disia-siakan jika ingin membantu organisasi untuk memenuhi tujuan strategis dan lebih baik dari pesaing. Dengan sistem manajemen terpadu bakat -, dapat membuat Human Resource aset strategis untuk bisnis dan kemudian melakukan hal-hal diantaranya: Merekrut dan mempertahankan bakat besar, menghasilkan produktivitas karyawan baru, mengikuti program pembelajaran yang bermanfaat. Implementasi manajemen talenta dapat membantu mengintegrasikan solusi bakat - manajemen dengan lanskap teknologi secara keseluruhan. Dengan menggunakan pendekatan merancang dan menerapkan pendekatan kohesif yang meliputi strategi, orang, proses dan teknologi. Seperti pada kutipan berikut ini :

*“Manusia tidak bisa berubah secara drastis. Jangan sia-siakan waktu dengan mencoba memasukkan apa yang ada di luar. Cobalah saja untuk menarik keluar apa yang ada di dalam. Itu saja sudah cukup sulit.” (Markus Buckingham, 1999)*

Menanggapi pernyataan tersebut peneliti berpendapat bahwa kemampuan setiap orang berbeda-beda menurut kesukaan dan kemampuannya, meskipun setiap orang

bisa melakukan apa saja asalkan berjuang keras. Namun tidak semua orang bisa cocok dalam semua bidang pekerjaan. Manusia diciptakan oleh Tuhan dengan misi tertentu, dan alangkah baiknya bila kita bisa mengetahui apakah misi tersebut diketahui sedini mungkin. Karena banyak waktu dan biaya yang bisa kita hemat apabila kita mengetahui bakat kita sejak dini. Seperti fotografer Indonesia yang terkenal Darwis Triyadi, Charles Bonar Sirait yang terkenal sukses di bidang presenter atau bidang komunikasi serta Bob Sadino yang sukses di bidang bisnisnya. Mengapa mereka bisa mencapai kesuksesan, karena mereka selalu terus dan terus mengasah kemampuan.

Darwis Triyadi mengawali kariernya sebagai photographer terkenal pada tahun 1980 . Perjalanannya semakin dikenal karena berani menampilkan sesuatu yang berbeda. Rekan-rekan fotografernya memajang bermacam-macam foto bertemakan lanskap dan humanis, Darwis kala itu memajang foto beberapa model dan peragawati. Para pengunjung kaget sekaligus kagum. Tetapi tidak sedikit orang juga yang menyebut Darwis sebagai fotografer yang tidak tahu teknik foto serta menentang arus. Darwis juga menampilkan karyanya di majalah tahunan yang berskala internasional Hasselblad. Juga pernah mempresentasikan slide andalannya dalam acara Photo Kina International Competition di Kohn, Jerman. Majalah Vogue yang juga berskala internasional memajang karyanya pada artikel spesial tentang Indonesia. Sebagai photographer terkenal juga menghasilkan berbagai macam foto produk-produk untuk iklan dari berbagai produsen besar seperti Nokia, Philips, BCA, Permata Bank, Satelindo, Indofood, Sony Ericsson, Telkom, PT. Unilever, Bank Mandiri, Mustika Ratu, Sari Ayu, Warner Music, Aquarius Music, Sony Music. Sebenarnya Darwis adalah seorang penerbang. Pria kelahiran Solo, 15 Oktober 1954. Pendidikan: Pendidikan Penerbang, Curug. Organisasi: Ketua Asosiasi Photographer Profesional Indonesia (APPI). Mengapa bisa berbalik menekuni fotografi? Karena ia menyukainya. Dorongan dari dalam diri yang sangat besar inilah yang membuatnya untuk melakukan

hal yang disukainya. Karena melakukan pekerjaan yang sesuai dengan dorongan dari dalam diri maka pencaian maksimal akan mudah didapatkan. Bila dikaitkan dengan teori sifat berikut ini: Para peneliti terdahulu memformulasikan teori kepemimpinan yang disebut sebagai teori orang besar (the great person theory) yang memandang bahwa para pemimpin besar memang telah memiliki beberapa trait tertentu yang membedakan mereka dengan kebanyakan orang. Teori ini termasuk dalam Teori Sifat (trait). Trait yang dimaksud merupakan trait yang dimiliki oleh seluruh pemimpin besar, tak peduli kapan dan dimana mereka hidup yang keberadaannya ada dalam derajat yang lebih tinggi dari orang kebanyakan. Teori tersebut adalah dorongan (drive) untuk mencapai sesuatu dibarengi dengan energi yang besar dan resolusi, kepercayaan diri, kreatifitas, dan motivasi kepemimpinan, yakni hasrat untuk memegang kendali dan memiliki otoritas terhadap yang lainnya. Zaccaro, Fotti dan Kenny (dalam Baron dan Byrne, 2005: 253) menambahkan satu karakteristik lagi yaitu tingginya tingkat fleksibilitas, yakni kemampuan untuk mengenali tindakan atau pendekatan seperti apa yang dibutuhkan dalam situasi tertentu dan kemudian berbuat sesuai dengan kebutuhan tersebut.

Orang berbakat Indonesia yang lain yaitu Charles Bonar Sirait. Mengawali karier sebagai penyiar radio kemudian merambah ke dunia pertelevisian sebagai presenter enter di beberapa acara. Bakat menjadi MC inilah yang ia tekuni hingga saat ini. Selain Menekuni dunia presenter dan sebagai pegawai kantor, Charles Bonar Sirait juga terus menekuni bidang komunikasi pemasaran yang sesuai dengan pekerjaannya saat ini. Pekerjaan yang dilakukannya secara terus menerus dan terus mengasah kemampuan yang dimilikinya dengan cara melakukan tindakan nyata inilah yang membuat seorang Charles Bonar Sirait menuju kesuksesan. Sekilas mengenai Bob Sadino seorang wiraswastawan yang berhasil berawal dari penjual telur dan merambah sukses membuka sebuah pasar swalayan Kem Chicks, Bob berhasil menjalankan usahanya bersama istrinya. Uang bukan yang nomor satu bagi Bob Sadino. Yang

penting kemauan, komitmen, berani dan menangkap peluang adalah Kunci suksesnya. Di saat melakukan sesuatu hal, pikiran seseorang berkembang, rencana tidak harus selalu baku dan kaku, yang ada pada diri seseorang adalah pengembangan dari apa yang telah ia lakukan. Kelemahan banyak orang adalah terlalu banyak mikir untuk membuat rencana sehingga ia tidak segera melangkah. “Yang paling penting adalah tindakan” menurut Bob. Sedangkan Bob selalu luwes terhadap pelanggan, mau mendengarkan saran dan keluhan pelanggan. Dengan sikap seperti itu Bob meraih simpati pelanggan dan mampu menciptakan pasar. Menurut Bob, kepuasan pelanggan akan menciptakan kepuasan diri sendiri. Karena itu ia selalu berusaha melayani pelanggan sebaik-baiknya. Setiap orang pasti memiliki bakat tertentu. Tetapi tidak semua orang memiliki akses untuk bisa mengetahui apa yang menjadi bakatnya. Mereka hanya melakukan apa yang disuruh oleh orang tuanya atau mengikuti apa yang menjadi kebutuhan pasar atau tenaga kerja. Sehingga akibatnya mereka hanya bisa menjadi orang yang berprestasi biasa-biasa saja. Mereka tidak bisa mencapai kinerja yang maksimal, sehingga perusahaan tidak bisa mendapatkan tujuan yang diinginkan dan pihak karyawan tidak bisa memberikan hasil yang terbaik. Khusus untuk orang – orang yang bertalenta baik kiranya dipisahkan dari orang – orang yang justru mengganggu motivasi dan kreativitasnya. Berdasarkan uraian diatas maka penulis mencoba menyampaikan ide dalam penelitian ini.

Dalam buku ‘Perang untuk Bakat’ oleh Mckinsey & Company, 1997 mengeluarkan studi mengenai tantangan yang diberikan kepada pengusaha dalam merekrut orang – orang berbakat karena situasi pasar tenaga kerja yang dihadapi. Manajemen talenta mempunyai istilah lain seperti ‘strategi bakat’, ‘perencanaan sumber daya manusia’, dan ‘suksesi manajemen’ (Lewis & Heckman, 2006). Elemen inti dari manajemen bakat (Collings & Mellahi, 2009, hal 304) adalah untuk mengembangkan kegiatan dan proses yang secara sistematis mengidentifikasi posisi kunci yang berbeda – beda berkontribusi untuk keunggulan kompetitif yang

berkelanjutan di organisasi, mengembangkan potensi tinggi dan mapan yang berperforma tinggi untuk mengisi peran-peran yang diperlukan, dengan mengembangkan sumber daya manusia dengan pemain lama yang kompeten dan memastikan komitmen mereka terhadap organisasi terus.

Menurut Lewis dan Heckman (2006) penawaran tingkat pertama dengan strategi perusahaan dan berkelanjutan, keunggulan kompetitif, penawaran tingkat kedua dengan strategi implikasi untuk bakat, tingkat ketiga berfokus pada bakat strategi bakat, tingkat sebagainya dengan sistem manajemen bakat, dan tingkat kelima dengan praktek bakat. Empat cara mengelola manajemen bakat telah sebagai berikut: (1) manajemen sumber daya manusia atau bakat manajemen berfokus pada perekrutan, pengembangan pemimpin, dan perencanaan suksesi, (2) pengembangan bakat-bakat misalnya dengan memproyeksikan kebutuhan karyawan, (3) mengelola orang-orang berbakat dan top performer (Lewis & Heckman, 2006), (4) posisi penting yang mungkin berdampak pada keunggulan kompetitif perusahaan '(Collings & Mellahi, 2009; Huselid, Beatty, & Becker, 2005).

Collings dan Mellahi (2009) menunjukkan bahwa perusahaan mulai dengan mengidentifikasi posisi penting untuk mengisi, tapi posisi ini memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan.

Gambar 1. Posisi ini dipenuhi dengan bakat dari berbagai macam kemampuan. Kinerja perusahaan tergantung pada kerja motivasi, komitmen terhadap organisasi, dan peran ekstra perilaku orang-orang yang mengisi posisi penting.

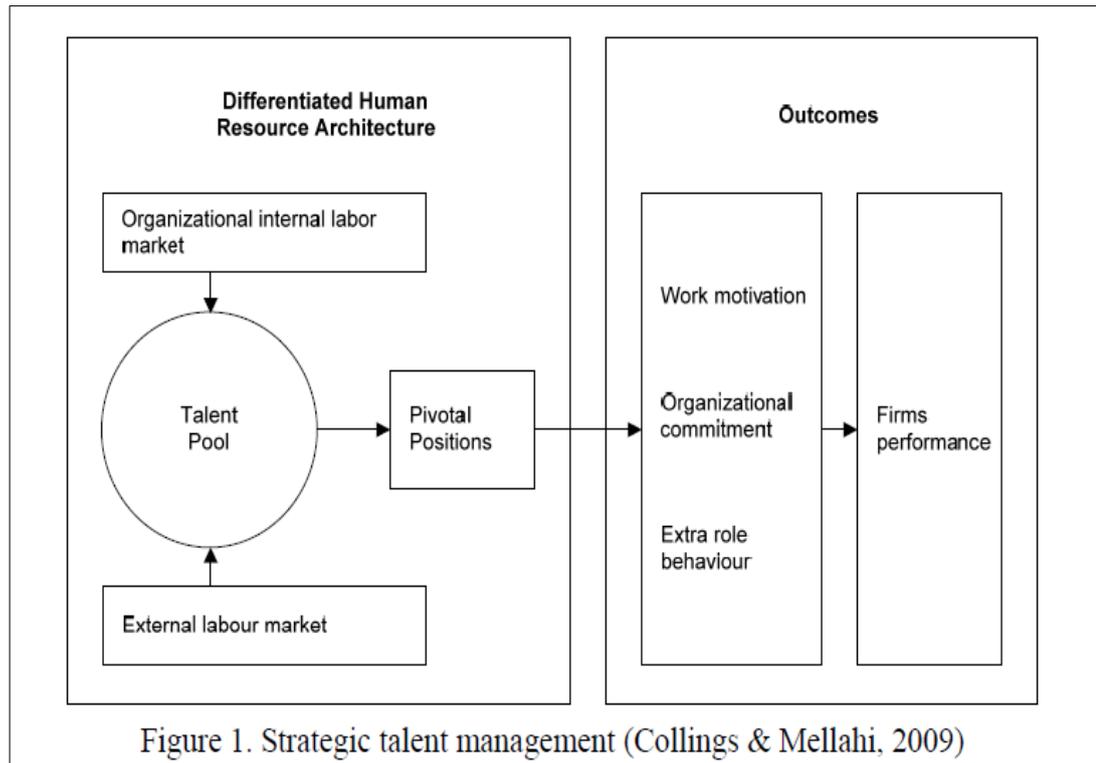


Figure 1. Strategic talent management (Collings & Mellahi, 2009)

Tidak hanya dengan merekrut orang yang bertalenta, maka perusahaan bisa menyesuaikan tuntutan bisnis yang dihadapi, namun pula harus dipertimbangkan faktor pengembangan karyawan dari orang – orang bertalenta yang sudah dipunyai tersebut. Standar rekrutmen yang jelas apabila bisa dicapai dan secara berkelanjutan ditinjau ulang, menggunakan metode yang tepat maka tentu saja hal ini dapat meningkatkan efektivitas karyawan bertalenta untuk mendukung pengembangan bisnis di masa yang akan datang. Selain itu perusahaan juga bisa mengenali bakat-bakat terpendam dari para karyawan bertalenta tersebut untuk memanfaatkan peluang yang akan muncul dimasa yang akan datang. Dengan menyeleksi, mengembangkan dan mempertahankan orang – orang yang bertalenta perusahaan dapat menghemat banyak sekali uang dan menghasilkan keuntungan berupa peningkatan kinerja berkelanjutan. Tujuan utama dari manajemen talenta yaitu mempertahankan orang-orang terbaik, dan menjaga agar mereka tetap termotivasi. Untuk memotivasi perlu melibatkan orang-orang kunci dalam organisasi dalam menetapkan sasaran yang

realistis, memastikan bahwa mereka menyadari adanya program penghargaan terhadap mereka di mana upaya dan imbalan ditetapkan dengan jelas, mempromosikan budaya pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan profesionalitas dan memicu kreativitas mereka. Yang lebih penting, mereka tahu bahwa mereka sangat bernilai bagi organisasi. Mereka tidak perlu mencari-cari lagi pekerjaan yang lebih baik, di tempat lain.

Menjadi fokus yang utama yang dijadikan penelitian, manajemen talenta sangat menarik, berhubungan dengan kemauan, ketertarikan dan keinginan setiap individu dalam melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan dalam industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat. Menghadapai persaingan dengan perusahaan-perusahaan yang serupa tidaklah mudah bagi perusahaan ini. Tenaga kerja – tenaga kerja yang sudah ada saat ini sangatlah penting bagi berlangsungnya perusahaan dalam menjalankan operasional kerja setiap hari. Adalah penting untuk memastikan saat ini ataupun masa mendatang, tuntutan karyawan yaitu kemampuan, motivasi dan kerjasama untuk memberikan kinerja ke tingkat yang lebih tinggi guna memberikan kecepatan perkembangan organisasi. Pendekatan-pendekatan karyawan merupakan hubungan dan perkumpulan dengan seluruh kinerja perusahaan itu sendiri. Hubungan karyawan laksana pernikahan, adalah pertemuan sebuah kebenaran hati. Quote dari Shakespeare. Jika Human Resource hanya bertanya mengenai bagaimana kepuasan karyawan mengenai apa yang perusahaan telah berikan, itu hanyalah separo dari bagian gambaran yang bagus. Organisasi harus memahami tingkah laku, kekuatan dan ekpektasi yang diberikan karyawan kepada organisasi setiap hari, dan sejauh mana kebaikan yang ditawarkan oleh karyawan. Mempertahankan Talenta Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif Kinerja perusahaan bukan hanya ditentukan oleh modal finansial, mesin, teknologi, dan modal tetap, melainkan sebenarnya dipengaruhi oleh kapital atau modal intangible, yaitu SDM.

Kesuksesan organisasi ditentukan oleh barisan sumber daya manusia yang bertalenta tinggi. Perspektif para CEO ( Chief Executive Officer ) tentang Talent Retention dan pengaruhnya terhadap Bisnis Dalam memberikan perlakuan atau intervensi pada karyawan melalui sistem manajemen SDM perlu memerhatikan faktor usia. Mengingat setiap kelompok usia memiliki kebutuhan, nilai – nilai, prefensi, dan pandangan terhadap hubungan dengan perusahaan yang khas sesuai dengan stimulasi lingkungan pada masa psikologis yang dialaminya. Human Capital Management Process Proses implementasi strategi SDM yaitu: proses Human Capital Acquisition, Development, Engagement, dan Retention. Employee Engagement for Employee Performance and Human Capital Retention Pengaruh efektivitas manajemen SDM terhadap keterikatan karyawan lebih besar dibandingkan variabel budaya organisasi. Dan akan lebih besar jika melalui mediasi keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan dipengaruhi oleh tindakan manajemen yang mencerminkan implementasi budaya organisasi (misi, adaptasi, konsistensi dan partisipasi), serta manajemen SDM. Keterikatan karyawan juga dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim, dan organisasi. Penelitian Kontoghiorges (2009) Faktor penting dalam melakukan Employee engagement dan Employee retention: *Opportunities for personal development, Effective management of talent, Leadership - Clarity of company values, Leadership - Respectful treatment of employees, Leadership – Company’s ethical behavior, Empowerment, Image, Equal opportunities and fair treatment.*

Gaya kepemimpinan merupakan hal yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Fokus yang kedua yang dijadikan penelitian oleh peneliti, karena gaya kepemimpinan yang ada pada perusahaan industri Teknologi Informasi ini menjadi anutan bagi karyawan dengan melihat hal-hal yang melekat dan dilakukan oleh pemimpin di industri perusahaan ini. Hal ini bisa terjadi di semua tempat di mana karyawan bekerja. Karena ini bisa membuat karyawan semangat untuk melakukan

tugas-tugasnya apa yang terjadi sebaliknya. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten dimana para pemimpin menggunakannya ketika mereka bekerja dengan orang lain dan hal itu dirasakan oleh orang sekitarnya. Eagly dan Johannesen-Schmidt (2001), mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai 'perilaku yang stabil yang ditunjukkan oleh pemimpin'. Seluruh pola tindakan eksplisit dan implisit pemimpin seperti yang terlihat oleh karyawan disebut gaya kepemimpinan. Pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung pada pengikut dan lingkungan organisasi. Seorang pemimpin dapat menggunakan semua gaya tapi satu gaya cenderung mendominasi. Sumber lain mengatakan; Kepemimpinan memberikan fokus penting pada proses administrasi, karena berdampak pada pekerja untuk membuat mereka lebih komit dalam menyelesaikan atas apa yang mereka inginkan. (Bass, 1985, p. 287). Terdapat banyak buku administrasi bicara mengenai perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan, dimana fokus kepemimpinan berpengaruh pada perilaku orang lain. Thiers lebih dari satu metode untuk mempengaruhi perilaku karyawan antara lain; konsultasi, persuasi daya tarik rasional sugestif (untuk mengataasi emosi), taktik mendapatkan kepuasan dan sanjungan, taktik koalisi, atau latihan tekanan dan ancaman, level suport administrasi yang bagus, dan pertukaran kepentingan dan manfaat. Ada beberapa model gaya kepemimpinan seperti: birokrasi, demokrasi, partisipatif, konsultan, dan lazesfair. (Agashae, 2001, hal. 95).

Eagly dan Johannesen-Schmidt (2001) mengatakan Gaya kepemimpinan adalah "pola perilaku yang relatif stabil yang ditunjukkan oleh pemimpin". Total pola tindakan eksplisit dan implisit pemimpin seperti yang terlihat oleh karyawan disebut gaya kepemimpinan. Pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung pada pengikut dan lingkungan organisasi. Seorang pemimpin dapat menggunakan semua gaya tapi satu gaya cenderung mendominasi.

Sumber lain mengatakan; Kepemimpinan memberikan fokus penting pada proses administrasi, karena berdampak pada pekerja untuk membuat mereka lebih komit dalam menyelesaikan atas apa yang mereka inginkan. (Bass, 1985, p. 287). Teori ini yang dijadikan acuan oleh peneliti dalam melakukan penelitian mengenai Gaya kepemimpinan.

Fokus ketiga yang menjadi penelitian adalah Motivasi. Faktor Motivasi diperlukan untuk memberikan semangat karyawan dalam menjalankan tugasnya, sehingga mencapai tujuan yang diinginkan atau yang ditetapkan. Melalui pemberian motivasi karyawan diharapkan tujuan organisasi bisa tercapai. Wujud yang diberikan bisa berbentuk penghargaan, sanjungan atau pemberian wewenang pekerjaan yang lebih tinggi. Hal – hal ini yang sudah dilakukan pada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat yang menjadi tempat penelitian. Peneliti menggunakan teori Kebutuhan Maslow dalam mengukur variabel yang diuraikan dalam indikator-indikator yang diteliti. Aspek Kebutuhan Fisik, Kebutuhan Keselamatan dan keamanan, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan akan penghargaan atau prestise dan Aktualisasi Diri.

Pendapat lain mengenai teori motivasi antara lain: Menurut Mulysa (2003:112): Pengertian Motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Peserta didik akan bersungguh-sungguh karena memiliki motivasi yang tinggi.

Banyak hal yang membuat motivasi seseorang berubah, sebagai contoh seseorang tidak bisa mengerjakan sesuatu hal bukan karena ia tidak bisa mengerjakan atau tidak cakap dalam mengerjakan, tetapi ketidak bisaannya disebabkan karena kemauannya tidak begitu banyak untuk melakukan hal tersebut. Karena tidak ada motif dari dalam dirinya yang kurang kuat . Sehingga bisa dikatakan motif adalah kehendak dari dalam

diri seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan motivasi adalah penimbunan motive atau hal yang menjadi motive.

*Woodworth berkata: 'A motive is a set predisposes the individual of certain activities and for seeking certain goals.* "Suatu motive adalah suatu set yang dapat individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Webster's : "*Motive leads to action*" sesuatu yang mendorong untuk berbuat. Sedangkan Frandsen berpendapat bahwa *motives as internal condition arouse sustain, direct and determine the intensity of learning effort and also define the set satistying or unsatisfying consequences of goal.* Dari definisi tersebut bisa diartikan bahwa motif merupakan alasan untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu. Suatu motif mempunyai tujuan yang menjadi arah suatu kegiatan yang bermotif.

Menurut Hilgard mengatakan bahwa motivasi adalah suatu keadaan dalam individu yang menyebabkan seseorang melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan yang tertentu. (*A general term characterizing the needs drives, aspirations, purposes of the organism as these initiate or refulated need satistying or goal seeeking behaviour*).

Frederick J. Mc. Donald juga mengemukakan bahwa motivation is an energy change within the person characterized by effective arouse and anticipatory goal reaction. Dari pengertian diatas bisa dikatakan bahwa motivasi dapat timbul dari orang lain untuk ditunjukkan pada orang lain dan motivasi dapat timbul dari dalam diri sendiri untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai.

B. Burton juga memberikan pendapatnya mengenai motivasi bahwa "Motif dibagi atas 2 macam 1). Motif intrinsik; suatu motif yang timbul dari dalam diri untuk berbuat sesuatu. Dalam hal ini ada hubungan tindakan dan tujuan, bersifat fungsional dan organik, 2). Motif ekstrinsik; suatu motif yang timbulnya dari luar. Biasanya timbul ketika

berinteraksi dengan lingkungan. Pencapaian tujuan-tujuan perusahaan tidak terlepas dari keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Hasil yang dibisa dilihat dari kerja karyawan biasanya disebut kinerja. Menurut kamus Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006:63) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja”. Definisi lain menurut Hadari Nawawi (2006) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan”. Kinerja rendah jika diselesaikan melampui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Henry simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina Nurhayati (2008:7)

*“Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”*

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:94) menjelaskan bahwa

*“Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.*

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008)

“Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance* yaitu Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Menjadi objek terakhir yang diteliti Kinerja sangatlah penting untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Menggunakan teori Robert L. Maltis dalam mengukur variabel yang diwujudkan dalam indikator-indikator yang diteliti.

Definisi kinerja menurut Antony & Bhattachatyya (2010) sebagai instrumen dan pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi dan menilai keberhasilan organisasi untuk menciptakan dan memberikan nilai kepada pemangku kepentingan eksternal dan internal mereka. Moullin (2007) mendefinisikan organisasi kinerja sebagai ukuran yang

digunakan oleh organisasi untuk mengelola dengan baik efektivitas mereka, dan memberikan nilai. Penulis menghubungkan hal ini dengan Teori Resource Base View yang memandang bahwa perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan (Penrose 1959; Wernerfelt, 1984). Asumsi dari Resource Base View adalah bahwa perusahaan bersaing berdasarkan sumber daya dan kemampuan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif (Peteraf, 1993).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latarbelakang diatas, maka muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1.2.1 Apakah praktik manajemen talenta berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.
- 1.2.2 Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.
- 1.2.3 Apakah motivasi berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- 1.2.4 Apakah praktik manajemen talenta berpengaruh langsung dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.
- 1.2.5 Apakah praktik manajemen talenta berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.

- 1.2.6 Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dari hasil penelitian ini, adalah:

- 1.3.1 Untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat
- 1.3.2 Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat
- 1.3.3 Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat
- 1.3.4 Untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap gaya kepemimpinan pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat
- 1.3.5 Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat
- 1.3.6 Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### 1.4.1 Kegunaan teoritis

- a. Penelitian ini sebagai bahan informasi atau bahan bacaan bagi tiap-tiap perusahaan untuk lebih terbuka dalam mengembangkan bisnisnya dalam rangka pengembangan sumber daya manusia untuk kelangsungan hidup perusahaan dan menghadapi pasar global yang semakin dinamik
- b. Memberikan kontribusi pengembangan penelitian yang akan datang pada konstruk model teoritik yang belum diuji secara empirik.

#### 1.4.2 Kegunaan Objek penelitian

Sebagai tambahan kontribusi hasanah ilmu dalam bidang sumber daya manusia bagi perguruan tinggi khususnya dalam bidang manajemen talenta, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan

#### 1.4.3 Kegunaan pribadi

Sebagai satu syarat dalam mencapai gelar doktor bidang ekonomi dan bisnis di Universitas Hasanuddin, Makassar.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

## 2.1 Tinjauan Teoritis Manajemen Talenta

Manajemen talenta sebagai isu strategis masih merupakan konsep yang relatif baru. Secara umum talenta diartikan sebagai sesuatu yang berhubungan dengan kualitas yang diinginkan dan bernilai. Kamus mendefinisikan talenta sebagai bakat atau keahlian khusus atau kemampuan mental yang tinggi. Definisi manajemen talenta adalah perekrutan, pengembangan dan mempertahankan individu yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Strategi manajemen talenta adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang - orang bertalenta dalam organisasi. Tujuannya untuk memperkerjakan orang - orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Talenta tidak terbatas pada bidang atau level karyawan tertentu, namun terdapat pada semua level dan fungsi (Tony Davis, 2009). Strategi manajemen talenta bukan sesuatu yang istimewa, namun kita tahu bahwa orang-orang yang bertalenta akan memberikan hasil yang unggul, sehingga upaya untuk menemukan orang-orang yang bertalenta merupakan tantangan tersendiri. Untuk itu diperlukan tim eksekutif yang terdiri dari orang-orang yang bertalenta juga. Manfaat yang diperoleh dari menempatkan manajemen talenta sebagai isu strategis yaitu: Perusahaan akan mendapatkan orang-orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, orang yang bertalenta dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar, pengangkatan dan pemilihan orang-orang bertalenta dapat diambil dari sumber internal. Pemanfaatan orang dalam akan mengurangi dampak negatif penunjukkan orang dari luar. Salah satu dampak pengangkatan orang luar adalah orang tersebut harus memulai kurva belajar baru. Tetapi dampak yang lebih buruk adalah tindakan ini memberi sinyal kepada karyawan bahwa mereka dianggap tidak

cukup baik sehingga harus mengambil orang luar. Dampak lanjutannya adalah motivasi karyawan internal melorot.

Menurut Smilansky (2008:73), tujuan manajemen talenta adalah: untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan, memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif, memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan, mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik, membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya dipuncak potensinya, memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas, dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas, dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut, serta membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan.

Beberapa tujuan pelaksanaan manajemen talenta di atas menunjukkan kunci dari manajemen talenta adalah upaya untuk memahami bagaimana manajemen talenta cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi. Upaya untuk mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan karyawan internal yang dapat berkontribusi maksimal terhadap perusahaan, itulah manajemen talenta. Definisi lain mengenai manajemen talenta adalah sebagai berikut: Identifikasi, pengembangan dan manajemen portfolio talenta –

yaitu jumlah, tipe dan kualitas para karyawan yang akan mencapai sasaran operasional strategis perusahaan secara efektif. Fokusnya adalah pada pentingnya melakukan identifikasi terhadap fortfolio talenta yang optimal, dengan menghitung dampak investasi pada kemampuan perusahaan untuk mencapai sasaran strategik dan operasional yang sesuai atau melebihi dari yang diharapkan (Knez & Ruse, dalam Berger & Berger 2004, 231), *An integrated set of corporate initiatives aimed at improving the calibre, availability and flexible utilization of exceptionally capable (high potential) employee who can have a disproportionate impact on business performance* (Smilansky, 2006)

Dari definisi di atas menyatakan bahwa manajemen talenta pada dasarnya adalah gabungan inisiatif yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bisnisnya dengan mengoptimalkan karyawan bertalenta. Kuncinya adalah pada proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta untuk dapat terus menciptakan keunggulan bisnis bagi perusahaan.

## 1.2. Pengertian Bakat (talent)

**Talent management** pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company following melalui salah satu studi yang dilakukannya tahun 1997. Pada tahun berikutnya, talent management kemudian menjadi salah satu judul buku yang ditulis bersama oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Beth Axelrod *Talent management* atau manajemen bakat adalah suatu proses manajemen SDM terkait tiga proses.. Pertama, **mengembangkan dan memperkuat karyawan baru** pada proses pertama kali masuk perusahaan (onboarding). Kedua, **memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada** di perusahaan. Ketiga, **menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter**

**bekerja pada perusahaan.** Schuler, Jackson, dan Tarique (2011), menyatakan bahwa *talent management* pada esensinya merupakan satu wujud perencanaan strategik organisasi untuk menghadapi berbagai tantangan global yang berkembang. Secara strategik, *talent management* diarahkan pada upaya-upaya yang mampu membedah rapatnya tantangan global untuk menemukan kesempatan-kesempatan yang mampu menghasilkan kinerja organisasi yang unggul. Dengan *talent management* berinisiatif untuk memastikan tersedianya talenta-talenta yang unggul, yang mempunyai kadar kualitas yang tinggi dengan jumlah yang tepat pada posisi-posisi yang juga tepat.

Perusahaan-perusahaan yang menggunakan manajemen talenta sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar terkait dengan bisnis utama perusahaan. Paradigma yang terkandung di balik manajemen talenta adalah “perusahaan bersaing di level individual”. Bila kita berhasil mendapatkan individu-individu yang secara rata-rata lebih baik dari pemain lainnya, maka kita akan mendapatkan perusahaan yang akan lebih baik dari pemain lainnya.

Dari sudut pandang manajemen bakat, evaluasi karyawan perhatian dua bidang utama dari pengukuran: **kinerja dan potensi**. Kinerja karyawan saat ini dalam pekerjaan tertentu selalu pengukuran alat evaluasi standar dari profitabilitas karyawan. Namun, manajemen bakat juga berusaha untuk fokus pada potensi karyawan, yang berarti kinerja masa depan karyawan, jika diberi pengembangan yang tepat keterampilan dan tanggung jawab meningkat. Adapun bidang manajemen talenta, mencakup pelbagai fungsi SDM dengan fokus pada bagaimana menarik, mempertahankan, mengelolah, dan mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas tinggi, termasuk manajemen kinerja, kompensasi, manajemen pembelajaran,

pengembangan karyawan dan perencanaan suksesi. Keinginan yang tumbuh dalam talent manajemen adalah adanya pengakuan peningkatan hasil dari pertumbuhan bisnis atau usaha dan profitabilitas dalam mengatasi kekurangan tenaga kerja terampil dalam dunia kerja.

**Definisi bakat** menurut Merriam – Webster, An encyclopedia, Britannica Company

- Kemampuan khusus untuk seseorang melakukan sesuatu dengan baik
- Seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai kemampuan khusus untuk melakukan sesuatu dengan baik
- Orang – orang yang menarik secara seksual

Definisi Bakat menurut Sukono Soebekti, Rama Royani, Nina Insania K. Permana, 2010. Segala sesuatu yang dilakukan dengan rasa senang (Enjoy), sempurna (Excellent), mudah (Esay) dan membuahkan manfaat yang dihargai orang lain (Earn). Dalam keadaan di mana desakan sosial-ekonomi tidak memungkinkan kita dapat selalu secara kreatif menggunakan bakat dominan agar aktivitas yang ada bisa dilakukan dengan bersemangat. Talenta adalah karyawan kunci yang memiliki pemikiran strategis yang tajam, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan, keterampilan fungsional dan kemampuan menciptakan hasil. Talenta adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang, talenta yang dimaksud ini tidak hanya terbatas pada level tertentu tetapi berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang ada dalam organisasi (Wahyuningtyas, 2016). *Talent management* dapat difahami sebagai pendekatan strategis untuk memastikan organisasi mampu mencapai tujuannya, karenanya parameter yang digunakan sebagai acuan adalah *business results* (Smith, 2011) atau diistilahkan juga sebagai *succession development* (Liz, 2006). Thomas dan Raghavan (2011) serta Cappeli (2008) ,menjelaskan *talent management* sebagai satu pendekatan inovatif untuk mendukung

tercapainya tujuan organisasi. Dari pengertian ini dapat difahami bahwa *talent management* tidak selalu berkonotasi pada model pengembangan yang sifatnya individual, tetapi lebih mengacu pada bentuk upaya organisasi, i.e. intervensi organisasional, untuk meningkatkan kapabilitasnya dalam menanggapi variasi pengaruh lingkungan yang sifatnya dinamis dan bahkan mulai sulit untuk diprediksi. Esensi dari *talent* akhirnya tidak diartikan sebagai modal individual *per se*, tapi lebih pada bentuk kapital organisasi yang secara agregat bernilai tinggi pada, misalnya, peningkatan keunggulan kompetitif organisasi. Pengertian ini sejalan dengan pendapat Stephens (2010) yang menggarisbawahi *talent management* sebagai upaya membangun “jembatan” bagi organisasi yang dapat membantu merealisasikan rencana pertumbuhan jangka panjang dan membantu pula mencapai sukses memenagkan persaingan dalam dunia bisnis global. Konsepsi *Talent Management*, yang dipopulerkan penggunaannya oleh Mc Kinsey *Consulting Group* pada tahun 1998 (Ford, Harding, & Stoyanova, 2011), berupaya menjawab pertanyaan tersebut. *Talent management* dapat dipahami sebagai pendekatan strategis untuk memastikan organisasi mampu mencapai tujuannya, karenanya parameter yang digunakan sebagai acuan adalah *business results* (Smith, 2011) atau diistilahkan juga sebagai *succession development* (Liz, 2006). Thomas dan Raghavan (2011) serta Cappeli (2008) menjelaskan *talent management* sebagai satu pendekatan inovatif untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dari pengertian ini dapat difahami bahwa manajemen talenta tidak selalu berkonotasi pada model pengembangan yang sifatnya individual, tetapi lebih mengacu pada bentuk upaya organisasi, i.e. intervensi organisasional, untuk meningkatkan kapabilitasnya dalam menanggapi variasi pengaruh lingkungan yang sifatnya dinamis dan bahkan mulai sulit untuk diprediksi. Esensi dari *talent* akhirnya tidak diartikan sebagai modal individual *per se*, tapi lebih pada bentuk kapital organisasi yang secara agregat bernilai tinggi pada, misalnya, peningkatan keunggulan kompetitif organisasi.

### 1.3. Pentingnya Pengembangan Karyawan dalam Manajemen Talenta

Manajemen talenta saat ini dirasakan sangat penting. Survei dari berbagai lembaga dunia dan wacana dari beberapa penulis mengidentifikasi bahwa karyawan bertalenta dan pemimpin semakin hari semakin sulit dicari. Kutipan-kutipan berikut akan memperlihatkan mengapa dan betapa manajemen manajemen talenta dan pengembangan kepemimpinan dilihat semakin penting. Riset yang dilakukan Boston Consulting Group (2008) di beberapa benua dengan judul “Creating People Advantage – How to address HR Challenges World wide through 2015” menyimpulkan beberapa hal:

- Karyawan bertalenta dan kepemimpinan akan menjadi sumber daya yang semakin langka.
- Usia angkatan kerja secara rata-rata akan semakin tua dan kini orang berkecenderungan untuk memiliki lebih sedikit anak
- Perusahaan – perusahaan akan bergerak menjadi organisasi global
- Kebutuhan emosional karyawan akan semakin penting dari sebelumnya

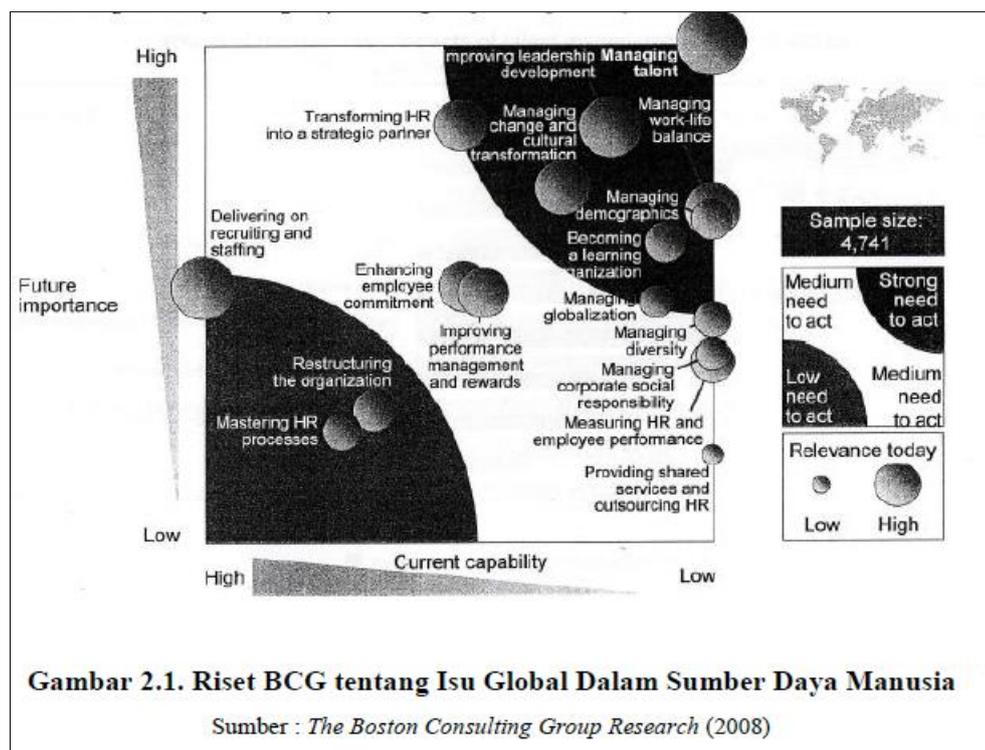
Data lain yang menarik berkaitan dengan manajemen talenta ini adalah research dari McKinsey (2001) yang juga mengungkapkan beberapa hal yang menarik:

1. Pertumbuhan perusahaan terbatas karena tidak cukupnya karyawan bertalenta yang tepat.
2. Perusahaan kekurangan pimpinan bertalenta
3. Dalam lima tahun, rata-rata perusahaan akan kehilangan 30% dari staf eksekutifnya
4. Tingkat kesalahan tinggi (40-50%) ketika karyawan eksekutif bertalenta dibajak dari luar perusahaan.

5. Dua pertiga karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang rendah sampai menengah akan pimpinan puncak mereka. Tiga perempat di antara eksekutif mereka juga berkata sama
6. Karyawan menyatakan bahwa kepemimpinan perusahaan menjadi faktor utama kepuasan bekerja, komitmen dan faktor penahan dalam perusahaan.
7. Karyawan paling menghargai kualitas kejujuran dan integritas pada pemimpin
8. Hanya satu persen perusahaan yang menyatakan suksesi dalam perusahaan mereka adalah sangat baik, sementara dua pertiga di antaranya menyatakan buruk atau biasa saja.

Terlihat bahwa kebanyakan organisasi masih belum memiliki kemampuan dalam pengelolaan karyawan bertalenta, sehingga kelangkaan kepemimpinan banyak terjadi dalam organisasi.

BCG global study: Creating People Advantage: Key Challenge through 2015 (2008) memaparkan hasil surveinya sebagai berikut:



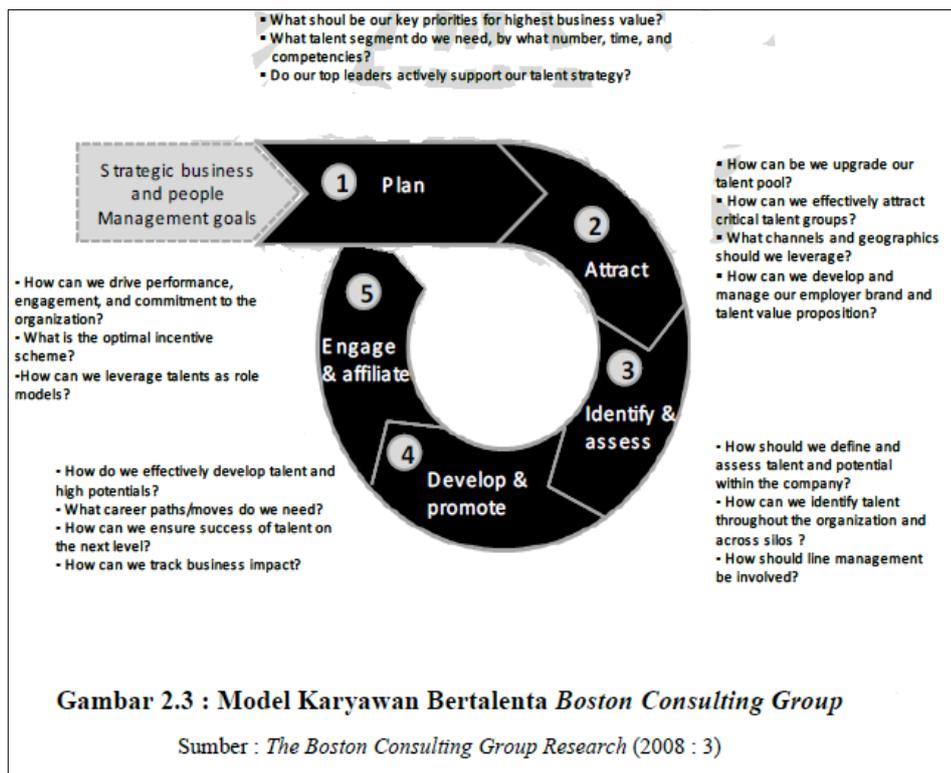
Gambar 2.1 :  
 Posisi  
 Pengembangan  
 dan  
 Karyawan

dalam Model Manajemen Talenta

Walaupun ilmu tentang manajemen talenta saat ini memang belum terlalu banyak didapat, namun ada beberapa model yang dapat dilihat sebagai wacana:

- BCG Consulting Model

BCG Consulting mengemukakan bahwa ada lima elemen penting yang saling terintegrasi dalam people management yang perlu diperhatikan dalam pengaturan talen. Dimulai dari perencanaan karyawan, sampai usaha membuat karyawan tetap berkomitmen menjadi bagian dari perusahaan. Berikut ini adalah konsepnya:



Gambar model karyawan bertalenta Boston Consulting Group The

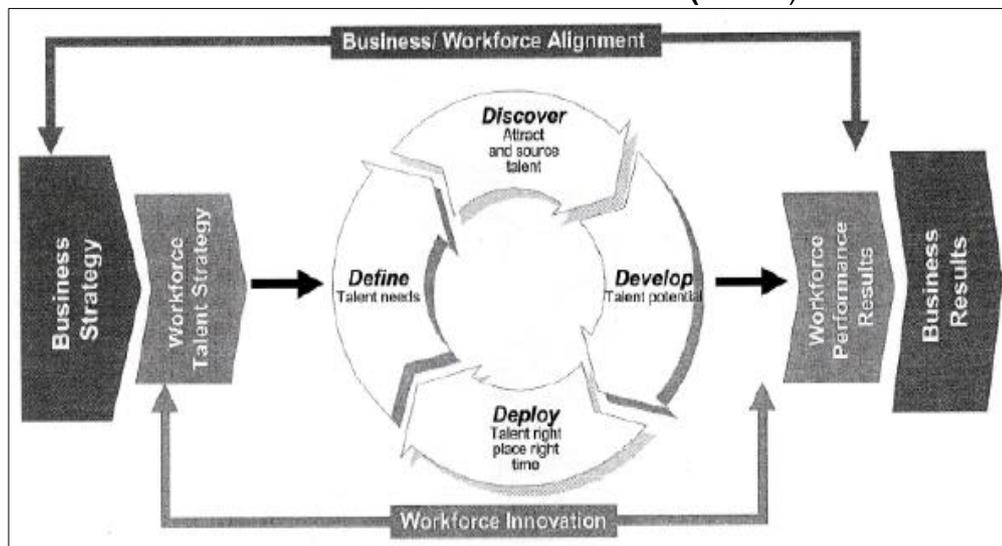
Talent Powered Organization Model

Model yang dibawakan Accenture (2007) menggambarkan keterkaitan konsep manajemen talenta dengan lingkungan kerja sekelilingnya. Bisnis strategi yang dituangkan dalam strategi talent akan menjadi input dalam perputaran siklus

karyawan bertalenta (define-discover-develop-deploy) dan menghasilkan keluaran kinerja karyawan yang berujung pada hasil bisnis.

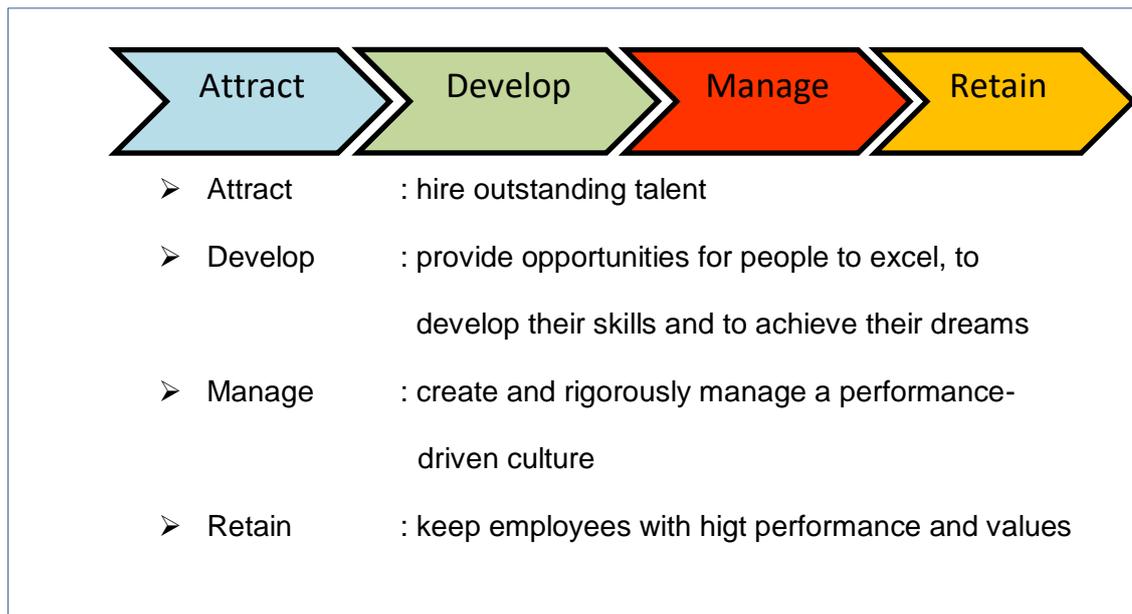
Berikut adalah konsepnya:

Gambar 2.4. Model karyawan bertalenta *Accenture*  
Sumber : *Accenture (2007:7)*



- General Electric Model

General Electric, sebuah perusahaan terkemuka dunia juga memiliki model tersendiri dalam manajemen talentanya. Dimulai dari usaha untuk menarik karyawan bertalenta, mengembangkan sesuai kebutuhan organisasi dan aspirasi karyawan, pengaturan karyawan sehingga mencipta kinerja prestasif sampai mempertahankan mereka untuk tetap tinggal di dalam perusahaan dan tidak dibajak perusahaan lain. Konsepnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Model Karyawan Bertalenta di *General Electric*  
Sumber : Ichnoe (2008:4)

Bila dicermati dari model-model manajemen talenta yang terpapar di atas dapat dilihat bahwa salah satu komponen kunci dalam manajemen talenta adalah pada pilar pengembangannya. Tetapi tentunya pilar pengembangan ini tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung oleh pilar lainnya. Sebaik-baiknya pengembangan karyawan talenta, akan percuma bila tidak didukung dengan sistem penilaian kinerja yang baik atau suksesi yang baik. Sebaik-baiknya proses pengembangan karyawan talenta tidak akan berhasil maksimal dalam menciptakan pimpinan perusahaan bila 'bahan baku' dalam proses rekrutmennya tidak dapat menyaring karyawan bertalenta. Kesemuanya ini menunjukkan betapa pentingnya pengembangan, karyawan ini terintegrasi secara utuh dengan proses manajemen talenta lainnya. Managing talent is a challenge to all

organizations in the context of globalization irrespective of the country (Gardner, 2002). Moreover, the concern about the scarcity of talent is almost universal. Organizations around the world are competing for the same pool of talents. This is seen as a global labor market for talents. Trend of global integration shows organizations' standardizations in talent recruitment, development and management, to ensure their competitive position and consistency. Therefore organizations have to adapt global best practices of Talent management and at the same time adapt the local requirements and local labor market (Stahl et al., 2007). The organizations that are very successful worldwide tend to maintain local recruitment strategies, but they combine this local strategy with a more global transfer of information and best practices (Brewster et al 2007). Maksud dari kutipan diatas adalah bahwa mengatur talenta adalah suatu tantangan bagi perusahaan-perusahaan di era global. Perusahaan dihadapkan pada persoalan yang sama. Antara lain standar perekrutan pengembangan dan manajemen untuk mengisi posisi-posisi yang kompetitif. Sehingga diharuskan perusahaan menggunakan praktik-praktik manajemen talenta dengan menggunakan tenaga dari dalam yang dikombinasikan dengan praktik strategi global yang bagus.

**(Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review, *International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 21 [Special Issue – December 2013]*)**

Kutipan lain yang sesuai mengenai manajemen talenta seperti berikut ini :

Attracting, retaining, and managing talent is of importance for companies operating in a highly competitive, complex, global, dynamic, and volatile environment, for reasons of talent mobility and shortage of competent young employees, thus being of strategic and growing importance (Beechler & Woodward, 2009; Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010; McDonnell, 2011; Tymon, et al., 2010; Vaiman, 2010). With this respect, academic scholars (Boudreau & Ramstad, 2005; Collings & Mellahi, 2009; Lewis &

Heckman, 2006) suggest that companies worldwide will have to deal with greater competition in attracting, retaining, and developing talent needed for competitive advantage and business success. Although particularly important for multinational enterprises (MNEs), in need of global staffing (Collings & Scullion, 2009; McDonnell, Lamare, Gunnigle, & Lavelle, 2010), talent management issues are also becoming of great importance for small and medium-sized enterprises (SMEs) because of their rapid internationalization (Scullion & Brewster, 2001).

Maksud dari kutipan diatas adalah bahwa : Menarik, mempertahankan, dan mengelola bakat adalah penting bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang sangat kompetitif, kompleks, global, dinamis, dan mudah berubah, untuk alasan mobilitas bakat dan kekurangan karyawan muda yang kompeten, sehingga menjadi kepentingan strategis dan semakin penting (Beechler & Woodward, 2009; Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010; McDonnell, 2011; Tymon, et al., 2010; Vaiman, 2010).

(Boudreau & Ramstad, 2005; Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006) menyatakan bahwa perusahaan di seluruh dunia harus menghadapi persaingan yang lebih besar dalam menarik, mempertahankan, dan mengembangkan bakat yang diperlukan untuk keunggulan kompetitif dan keberhasilan bisnis.

#### **2.4 Talent Management Model**

Optimis HCM (2011) talent management model identifies various talent management components and links them to workforce performance which eventually leads to organization performance .See Optimis HCM (2011) model below:

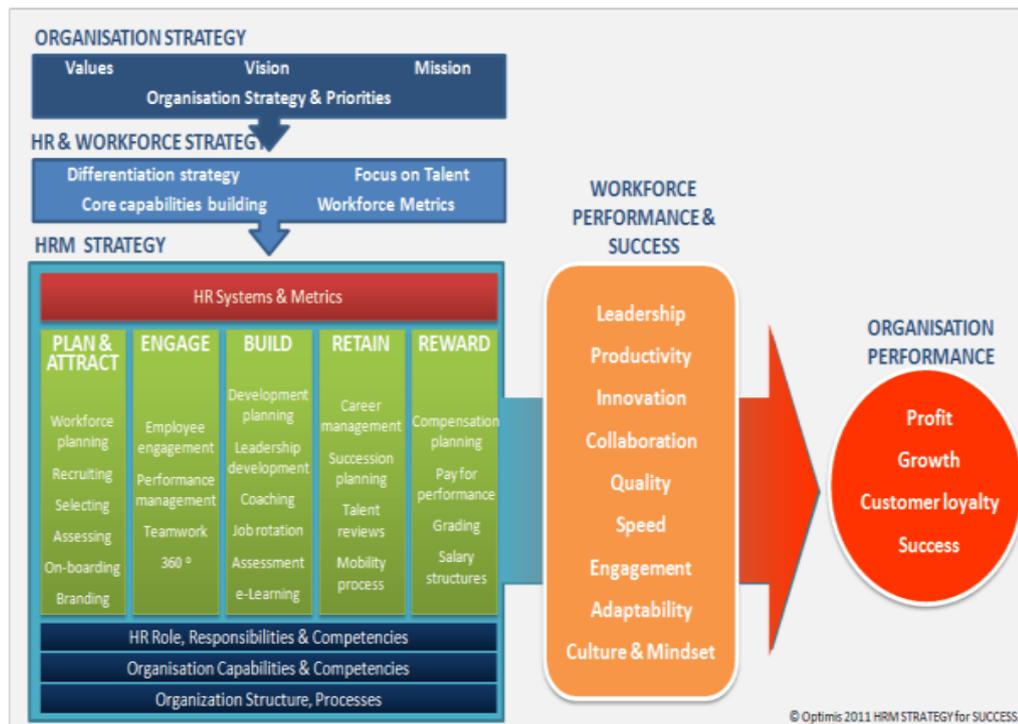


Figure 2.6. Talent management Model Source; optimis HCM (2011)

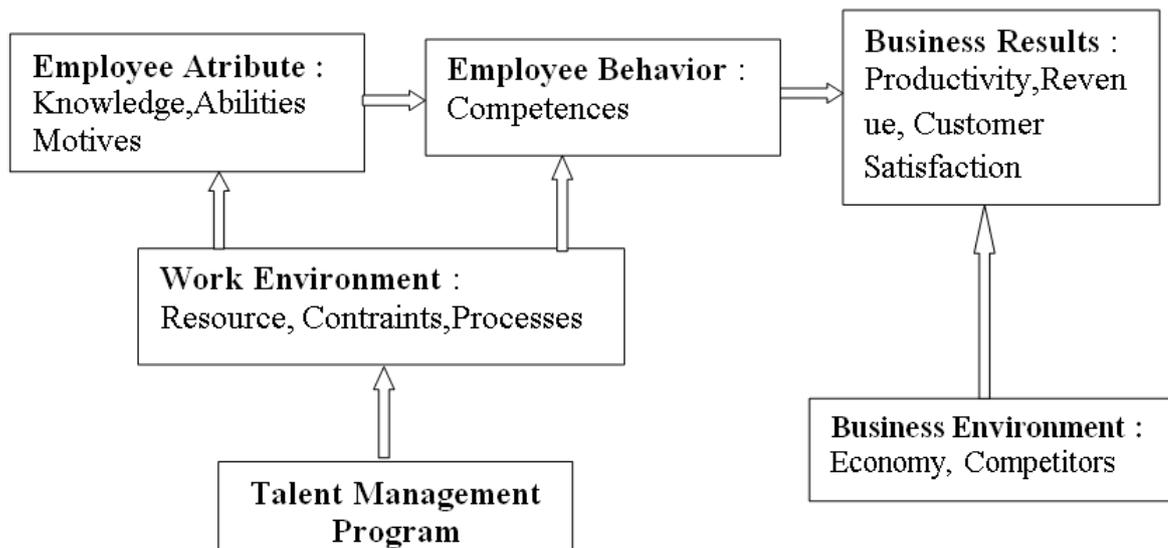
Berikut ini daftar perusahaan yang menerapkan manajemen talenta (2016):

Toyota	PT Astra Sedaya Finance
JNE	Garuda Indonesia
May Bank	Asuransi Jiwa Generall Indonesia
BCA	Pupuk Sriwijaya
Trakindo Utama	Prodia Good

Sumber data : Info SWA 02/XXXII/21 Januari-3Februari 2016.

PT Trakindo sudah berjalan 45 tahun dalam melayani pelanggannya dalam bidang alat berat. Strateginya dengan mengembangkan secara berkelanjutan ujung tombak perusahaan dalam memberikan layanan yaitu: para teknisi. Melalui departemen Learning & Development, para teknisi Trakindo (Sumber: *Majalah SWA*, 02/XXXII/21

Januari – 3 Februari 2016). Metode Manajemen talenta secara konsisten memungkinkan bahwa karyawan akan menampilkan perilaku yang selaras dengan arah strategis perusahaan secara keseluruhan. Seiring waktu, perilaku karyawan mengarah akan peningkatan hasil bisnis. Meskipun dalam memahami perilaku karyawan sering membingungkan. Kuncinya adalah merancang penyebaran sistem talent manajemen dengan memahami faktor-faktor dasar yang mempengaruhi perilaku karyawan ditempat kerja. Hal ini berarti menerapkan sistem talent manajemen berdasarkan bagaimana memahami benar-benar perilaku dasar karyawan dan mengakui dan menerima bahwa ini mungkin sangat berbeda dari apa yang mungkin diharapkan dari perilaku mereka.



Gambar 2.7 : The Role Employee behavior in Talent Management |  
 ( Prathigadapa Sireesha, Leela Krishna Ganapavarapu 1,2Associate  
 Professor MBA (HR) Kolej Gemilang (Malaysia)) IOSR Journal of  
 Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN:  
 2319-7668. Volume 16, Issue 9.Ver. 1 (Sep. 2014), PP 50-54  
[www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)

Adapun tujuan akhir daripada Manajemen talenta adalah untuk meningkatkan Hasil Usaha (*Business Result*), didorong oleh faktor-faktor dari dalam, seperti strategi bisnis, struktur organisasi, dan kebijakan tempat kerja, sedangkan luar organisasi, seperti : aktivitas pesaing, kondisi pasar dan undang-undang pemerintah, di mana salah satu faktor yang mempengaruhi dampak besar dari hasil usaha adalah perilaku karyawan. Untuk itu diperlukan Talent Manajemen dalam mencapai penyelarasan hasil usaha dengan perilaku karyawan. Melalui Talent Manajemen, baik yang berfokus pada karyawan, kompensasi, manajemen kinerja atau pengembangan karir, semuanya mempunyai tujuan yang sama dalam menyelaraskan perilaku karyawan dan strategi tujuan usaha perusahaan. Akan tetapi praktek Talent Manajemen tidak mempengaruhi perilaku karyawan secara langsung. Perilaku karyawan (*Employee behavior*), perilaku karyawan ditentukan oleh atribut yang melekat pada karyawan itu sendiri, (misalnya: keyakinan, pengetahuan, sikap, kemampuan, sikap dan motivasi). Atribut-atribut ini dibentuk oleh perbedaan individu karyawan yang terkait dengan kepribadian, kemampuan dan nilai-nilai mereka serta aspek lingkungan kerja, sumber daya dan rekan kerja. Di sinilah Talent Manajemen mengambil peran. Apa yang dilaksanakan dalam Manajemen talenta adalah mendorong rekrut karyawan jenis tertentu, dan menciptakan jenis lingkungan tertentu. Jika dilakukan dengan benar dalam menerapkan manajemen talenta maka kemungkinan mendorong perilaku karyawan dalam mencapai hasil kerja untuk mencapai tujuan bisnis. Prinsip inti yang perlu dipertimbangkan menuju Produktivitas dan Prinsip World Class Talent Manajemen, yaitu: *Respect Employee, Clarify Objectives, Increase awareness, Develop and Integrated proactive Talent Management Strategy, Maintain Accountability, If it doesn't measure business impact, it's just a distraction, Built adaptable Skill, Simplify performance management, and measure impact instead of goals many companies where to begin when redeveloping talent management, Support people at different Phases of Career growth, Evaluate potential and Experience.*

Selanjutnya, Pella dan Inayati (2011:82) menambahkan mengenai manajemen talenta sebagai berikut; “*Talent* adalah manusia - manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya, *talent* juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi yang memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan”.

## **2.5 Tujuan dan Manfaat Manajemen Talenta**

Adapun tujuan Manajemen Talenta menurut Smilansky (2008:73) adalah: mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan, memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif, memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan, mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik, membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya dipuncak potensinya, memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas, dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas, dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut, membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan.

Beberapa tujuan pelaksanaan manajemen talenta di atas menunjukkan kunci dari manajemen talenta adalah upaya untuk memahami bagaimana manajemen talenta cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi.

Sedangkan manfaat Manajemen Talenta, Menurut Pella dan Inayati (2011:87) "Manfaat program manajemen talenta yaitu :tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing - masing, mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat bekerja yang bagus, sekaligus memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan" Program manajemen talenta yang

berhasil akan membantu perusahaan menjawab tantangan bisnis, memasuki wilayah pasar yang baru dan bergerak maju mengungguli kompetitor. Karyawan bertalenta juga akan lebih tertarik bekerja untuk sebuah perusahaan yang menghargai karyawan dan memberikan mereka kesempatan untuk terus menggapai kesuksesan.

## **2.6. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing. Definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Pengertian Kepemimpinan menurut Para ahli. Menurut tead, Terry, Hoyt (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Menurut Young (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Menurut Stephen p. Robbins dan Mary Coulter, 2004, dalam bukunya "Manajemen" hal 146. Pengertian Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Sedangkan Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau

kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Pelbagai gaya-gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter/Outhoritarian

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis / Democratic

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya

3. Gaya Kepemimpinan Bebas / Laissez Faire

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Kemudian terdapat 4(empat) Gaya Kepemimpinan, dengan 4 (Empat) Macam Kepribadian, yaitu :

**1. Gaya Kepemimpinan Karismatis**

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat

menyenangi perubahan dan tantangan. Mungkin kelemahan terbesar tipe kepeimpinan model ini bisa dianalogikan dengan peribahasa Tong Kosong Nyaring Bunyinya. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang-orang yang datang ini akan kecewa karena ketidak-konsisten-an. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

## **2. Gaya Kepemimpinan Diplomatis**

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas! Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya

## **3. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harta mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah-langkahnya penuh perhitungan dan sistematis. Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Makan atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

## **4. Gaya Kepemimpinan moralis**

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti adalah umumnya mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang-orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya. Kelemahan dari pemimpin

seperti ini adalah emosinya. Kata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat. Jika saya menjadi pemimpin, saya akan lebih memilih gaya kepemimpinan demokratis. Karena melalui gaya kepemimpinan seperti ini semua permasalahan dapat diselesaikan dengan kerjasama antara atasan dan bawahan. Sehingga hubungan atasan dan bawahan bisa terjalin dengan baik.

*Definisi kepemimpinan dan macam-macam gaya kepemimpinan Yahoo.com  
Januari 7, 2012 by felix.*

Dalam keseharian melakukan aktivitas seorang pemimpin selalu berhubungan dengan adanya membuat keputusan. Disini kami sampaikan beberapa hal mengenai pembuatan keputusan:

1. Pembuatan keputusan bersifat rasionalitas, yaitu
  1. Diasumsikan bahwa mereka akan membuat pilihan yang logis dan konsisten untuk memaksimalkan nilai. Jadi, manajer mempunyai semua jenis sarana dan teknik untuk membantunya menjadi pembuat keputusan yang rasional.
  2. Asumsi rasionalitas adalah pembuat keputusan yang rasional akan sangat objektif dan logis. Masalah yang dihadapi akan menjadi jernih dan tidak mendua, serta pembuat keputusan akan mempunyai tujuan yang jelas dan spesifik serta mengetahui semua alternatif yang mungkin dan konsekuensinya.
  3. Pembuatan keputusan yang rasional akan secara konsisten menghasilkan pemilihan alternatif yang memaksimalkan kemungkinan tercapainya tujuan tersebut.
2. Pembuatan keputusan Rasionalitas Terikat

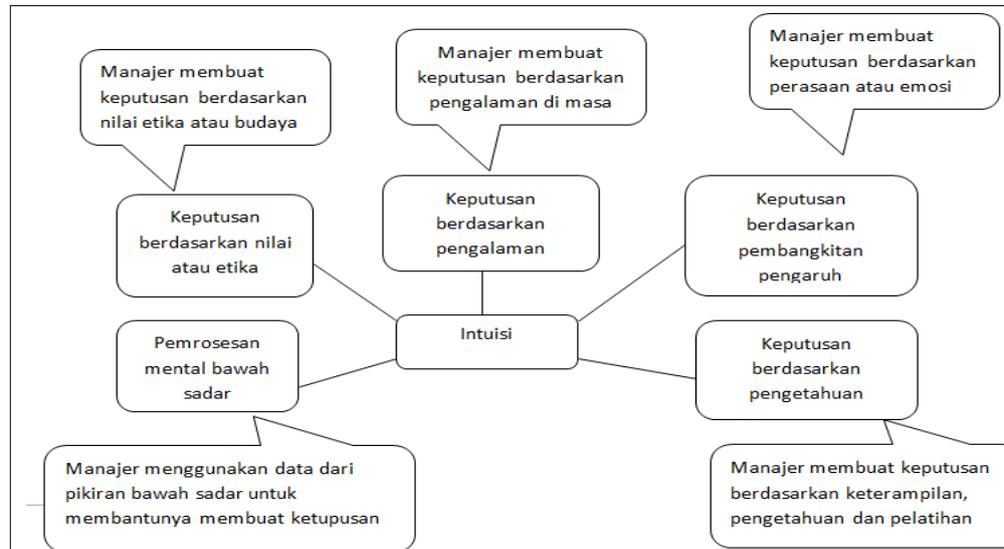
Meskipun asumsinya tidak realistis, manajer diharapkan rasional ketika membuat keputusan. Mereka memahami bahwa pembuat keputusan yang baik harus melakukan beberapa hal dan memperlihatkan perilaku pembuatan keputusan yang baik pada saat mengidentifikasi masalah, mempertimbangkan alternatif, mengumpulkan informasi dan bertindak tegas namun bijaksana. Apabila melakukan semua hal tersebut mereka menunjukkan kepada yang lain bahwa mereka kompeten dan keputusannya adalah hasil dari pertimbangan inteligen. Namun, pendekatan yang lebih realistis untuk menjelaskan bagaimana manajer membuat keputusan adalah konsep **rasionalitas terikat**. Yang menyatakan bahwa manajer membuat keputusan yang rasional namun terbatas (terikat) oleh kemampuannya memroses informasi, karena mereka tidak mungkin menganalisis semua informasi tentang semua alternatif, manajer lebih tepat dikatakan memuaskan dan bukan memaksimalkan. Artinya, mereka menerima solusi yang cukup baik. Mereka rasional sebatas (ikatan) kemampuannya memroses informasi.

### 3. Pembuatan keputusan: peranan intuisi

Ketika manajer di perusahaan pembuat stapler Swingline melihat pangsa pasar perusahaan menurun, mereka menggunakan pendekatan ilmiah yang logis untuk mengatasi masalah tersebut. Selama tiga tahun, mereka bekerja keras meneliti pengguna stapler sebelum menentukan produk mana yang akan dikembangkan. Namun, pada Accentra Inc., sang pendiri Todd Moses menggunakan pendekatan keputusan yang lebih intuitif untuk menampilkan lini staplernya yang unik, PaperPro.

Seperti Todd Moses, manajer lainnya sering menggunakan intuisinya untuk membantunya membuat keputusan. Pembuatan keputusan intuitif adalah pembuatan keputusan yang didasarkan pada pengalaman, perasaan dan akumulasi pertimbangan.

### Model 2.9. Apakah Intuisi itu?



*Sumber:* Berdasarkan L. A. Burke dan M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making," *Academy of Management Executive*, October 1999, hal 91 – 99.

Pembuatan keputusan intuitif dapat melengkapi baik pembuatan keputusan rasional maupun rasional terikat. Pertama, manajer yang berpengalaman dengan masalah atau situasi yang serupa sering kali dapat bertindak cepat dengan apa yang terlihat sebagai informasi yang terbatas karena pengalaman terdahulu. Selain itu, studi yang dilakukan baru-baru ini menemukan bahwa individu yang telah mengalami perasaan dan emosi yang mendalam ketika membuat keputusan sebenarnya mencapai kinerja pembuatan keputusan yang lebih tinggi, terutama apabila mereka memahami perasaannya ketika membuat keputusan. Kepercayaan lama bahwa manajer harus mengabaikan emosi pada saat membuat keputusan mungkin bukan nasehat terbaik. (Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Manajemen*, Edisi Kesepuluh, Jilid 1, hlm 165 – 168.)

### **Masalah Tak Terstruktur dan Keputusan Tak Terprogram**

Tidak semua masalah yang dihadapi manajer dapat dipecahkan dengan menggunakan keputusan terprogram. Banyak situasi yang dihadapi organisasi melibatkan **masalah tak terstruktur**, yang merupakan masalah hal baru atau tidak biasa dan yang informasinya tidak jelas atau tidak lengkap. Apakah perlu membangun fasilitas produksi baru di Cina merupakan contoh masalah tak terstruktur. Demikian juga dengan masalah yang dihadapi manajer restoran di Edinburgh, yang harus memutuskan bagaimana memodifikasi bisnisnya untuk menaati larangan merokok yang baru. Apabila masalahnya tak terstruktur, manajer harus mengandalkan pada pembuatan keputusan tak terprogram agar dapat mengembangkan solusi yang unik. Keputusan tak terprogram bersifat unik dan tidak berulang serta melibatkan solusi yang disesuaikan.

Seperti model berikut ini yang menguraikan perbedaan antara keputusan terprogram dan tak terprogram.

Model 2.10. Keputusan Terprogram versus Tak Terprogram

Karakteristik	Keputusan Terprogram	Keputusan Tak Terprogram
Jenis masalah	Terstruktur	Tak Terstruktur
Tingkatan Manajerial	Tingkat bawah	Tingkat atas
Frekuensi	Berulang, rutin	Baru, tidak jelas
Informasi	Tersedia langsung	Mendua atau tidak lengkap
Tujuan	Jelas, spesifik	Tidak jelas
Kerangka waktu solusi	Pendek	Relatif panjang

Solusi tergantung pada	Prosedur, peraturan, kebijakan	Pertimbangan dan kreativitas
------------------------	--------------------------------	------------------------------

Manajer tingkat bawah sangat mengandalkan keputusan terprogram (prosedur, peraturan dan kebijakan) karena mereka menghadapi masalah yang sudah lazim dan berulang. Pada saat manajer bergerak ke atas pada hierarki organisasi, masalah yang mereka hadapi menjadi lebih tak terstruktur. Mengapa? Karena manajer tingkat bawah menangani keputusan rutin dan menyerahkan keputusan yang tidak biasa atau sulit kepada manajer tingkat atas. Selain itu, manajer tingkat atas juga mendelegasikan keputusan rutin kepada bawahannya sehingga mereka dapat mengurus lebih banyak masalah yang sulit. Jadi, hanya ada segelintir keputusan manajerial dalam dunia nyata yang terprogram atau tak terprogram secara penuh. Sebagian besar berada di antaranya.

## 2.7. Kondisi Pembuatan Keputusan

Berhubungan dengan kepemimpinan ketika akan membuat keputusan, manajer mungkin menghadapi kondisi yang berbeda yaitu: kepastian, risiko dan ketidakpastian.

Penjelasan sebagai berikut;

1. **Kepastian.** Situasi yang ideal untuk membuat keputusan adalah **kepastian**, yaitu situasi di mana manajer dapat membuat keputusan yang akurat karena hasil dari setiap alternatif sudah diketahui. Sebagai contoh, ketika bendahara New South Wales, Australia memutuskan di mana ia akan mendepositokan kelebihan dana negara bagian, dia mengetahui dengan pasti suku bunga yang ditawarkan oleh setiap bank dan jumlah yang akan diperoleh atas dana

tersebut. Ia merasa pasti mengenai hasil dari setiap alternatif. Seperti yang kita duga, sebagian besar keputusan manajerial tidak seperti ini.

2. **Risiko.** Situasi yang jauh lebih umum ketimbang pembuatan keputusan menurut kepastian adalah **risiko**, yaitu kondisi di mana pembuat keputusan dapat mengestimasi kemungkinan hasil yang pasti. Menurut risiko, manajer mempunyai data historis dari pengalaman pribadi di masa lalu atau informasi sekunder yang berbeda.
3. **Ketidakpastian.** Apakah yang terjadi bila Anda menghadapi sebuah keputusan dan Anda tidak pasti mengenai hasilnya dan bahkan tidak dapat mengestimasi probabilitas yang masuk akal? Kami menyebut kondisi ini **ketidakpastian**. Manajer menghadapi situasi pembuatan keputusan yang tidak pasti. Dalam kondisi tersebut, pilihan alternatif dipengaruhi oleh terbatasnya informasi yang tersedia dan orientasi psikologi dari pembuat keputusan. (Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Manajemen*, Edisi Kesepuluh, Jilid 1, hlm 169 – 172). Manajer yang optimistis akan mengikuti pilihan *maximax* (memaksimalkan kemungkinan payoff maksimum), manajer yang pesimistis akan mengikuti pilihan *maximin* (memaksimalkan kemungkinan payoff minimum), dan manajer yang ingin meminimalkan “regret” maksimumnya akan memilih pilihan *minimax*.

Menurut Thoha (2007), ada dua gaya kepemimpinan, yang pertama gaya kepemimpinan kontinum yang dimana di dalamnya ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin:

1. Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.

2. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin banyak menggunakan otoritas yang ada padanya sehingga persis dengan modal yang pertama
3. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengundang pertanyaan-pertanyaan.
4. Pemimpin memberikan keputusan yang bersifat sementara yang kemungkinan dapat di ubah.
5. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan.
6. Pemimpin merumuskan batasan-batasannya, dan meminta kelompok bawahannya untuk membuat keputusan.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.

Yang kedua Gaya Managerial grid dimana manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Menurut Blake dan Mouton (1985), dalam managerial grid gaya kepemimpinan didalamnya antara lain:

1. Manajer sedikit sekali usahanya memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam grid ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahannya.
2. Manajer mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya para produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.

3. Dengan kepemimpinan dari manajer ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi selalu memperhatikan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah.
4. Manajer menjalankan tugas secara otokratis. Manajer semacam ini hanya memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.

Thoha (2007), pemimpin itu akan berhasil jika bergaya Participated Management. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi, bawahan maupun pemimpin, menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (Supportive Relationship) Likert merancang 4 (empat) sistem kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pemimpin bergaya Eksploitative Otoritative yaitu manajer sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan sedikit pada bawahannya. Suka mengeksploitasi bawahan, dan bersifat paternalistic. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan-ketakutan dan hukuman-hukuman, diselang-seling pemberian penghargaan yang secara kebetulan (occasional rewards). Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.
2. Dalam sistem ini pemimpin dinamakan Otokratis yang baik hati (Benevolent Authoritative). Pemimpin atau manajer-manajer yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang berselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikutan dengan hukuman-

hukuman, memperbolehkan adanya hubungan ke atas, mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan tidak merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.

3. Dalam sistem ini gaya keemimpinan lebih dikenal dengan sebutan Manajer Konsultatif. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin yang bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Dia juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi yakni keatas dan kebawah. Dalam hal ini dia mendapat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat bawah. Bawahan disini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.
4. Oleh Likert dinamakan sistem pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi (Partisipasif Group). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna dengan bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan dan bersifat ekonomis, dengan berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya dalam setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama dalam penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut. Pendekatan klasik lain terhadap pelatihan dan pengembangan gaya manajemen adalah pendekatan kepemimpinan siklus hidup (yang selanjutnya disebut situasional). Pendekatan ini merupakan perluasan dari pendekatan jaringan manajerial. Mengikuti kajian asli Ohio State dan pendekatan jaringan, pendekatan Hersey dan

Blanchard mengidentifikasi dua gaya utama berikut ini: 1). Task Style. Pemimpin mengorganisasi dan menentukan peran bagi para anggota kelompok kerja; pemimpin menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota kapan, dimana, serta bagaimana mereka mengerjakannya. 2). Relationship Style. Pemimpin memiliki hubungan yang dekat dengan anggota kelompok, ada keterbukaan komunikasi serta dukungan psikologis dan emosional.

Yukl (2005) mengatakan pengambilan pendekatan kontigensi untuk mengenali variable situasional memungkinkan Hersey dan Blanchard menggabungkan kedewasaan para pengikutnya ke dalam model mereka.

Tingkat kedewasaan ditetapkan dengan tiga kriteria:

- 1). Tingkat prestasi motivasi,
- 2). Kesiediaan untuk bertanggungjawab,
- 3). Banyaknya pendidikan atau pengalaman.

Meskipun mereka mengenali kemungkinan adanya variable situasional penting lainnya, Hensey dan Blanchard hanya fokus pada tingkat kedewasaan anggota kelompok kerja ada model mereka. Kunci efektifitas pada model tersebut adalah menyesuaikan situasi dengan gaya yang sesuai. Empat gaya dasar berikut adalah:

- 1). Terling .Style gaya ini merupakan, gaya tugas tinggi hubungan rendah dan efektif bila pengikutnya berada di tingkat kedewasaan sangat rendah,
- 2). Selling Style. Gaya ini adalah gaya tugas tinggi hubungan tinggi dan efektif bila kedewasaan pengikutnya rendah,
- 3). Partisipating Style. Gaya ini merupakan gaya tugas rendah hubungan tinggi dan efektif bila kedewasaan pengikutnya tinggi,

- 4). Delegating Style. Gaya ini merupakan gaya tugas rendah hubungan rendah dan efektif bila tingkat kedewasaan pengikutnya sangat tinggi.

Luthans (2006) telah meringkas perilaku dan pendekatan pemimpin besar yang mereka ambil dari teori modern menemukan hal-hal sebagai berikut:

1. Vision. Para pemimpin besar mengartulasikan visi ideologis yang kongruen dengan nilai-nilai penting yang dipegang oleh para pengikut, sebuah visi yang mendeskripsikan masa depan yang lebih baik di mana para pengikut memiliki kebenaran moral.
2. Gairah dan pengorbanan diri sendiri. Para pemimpin besar memperlihatkan gairah yang kuat untuk, dan memiliki keyakinan akan, kebenaran moral pada visi mereka. Mereka ikut serta dalam perilaku yang kuat dan luar biasa serta mengorbankan diri sendiri untuk kepentingan visi dan misi mereka.
3. Percaya diri, determinasi, dan ketekunan. Para pemimpin besar memperlihatkan keyakinan diri tinggi terhadap diri mereka yang tinggi dan dalam pencapaian visi yang melemah artikulasikan. Secara teoritis, pemimpin seperti itu perlu memiliki tingkat kepercayaan diri dan keyakinan moral yang tinggi karena misi mereka biasanya menantang status quo dan, karena itu, kemungkinan besar akan melukai mereka yang tetap menerima urutan yang sudah ditentukan.
4. Membangun citra diri. Para pemimpin besar sepenuhnya sadar akan citra diri mereka. Mereka menyadari bahwa dihadapan bawahan mereka harus kompeten, kredibel, dan dapat dipercaya.
5. Model peran. Membangun citra diri pemimpin menentukan tahap keefektifan model peran karena para pengikut menyamakan diri dengan nilai-nilai model peran yang dirasa positif.

6. Representasi eksternal. Para pemimpin besar berlaku sebagai pembicara bagi organisasi mereka dan secara simbolis merepresentasikan organisasi kepada pemilih eksternal.
7. Harapan dan percaya terhadap pengikut. Para pemimpin besar menunjukkan ekspektasi kinerja yang tinggi kepada para pengikut mereka, dan sangat percaya kepada kemampuan pengikut untuk memenuhi harapan tersebut.
8. Selektif menggerakkan motif. Para pemimpin besar secara selektif menggerakkan motif para pengikut yang merupakan relevansi istimewa terhadap kesuksesan mencapai visi dan misi.
9. Menyelaraskan diri dengan perubahan. Untuk membujuk pengikut agar menerima dan mengimplementasikan perubahan, para pemimpin besar ikut serta menyelaraskan diri dengan perubahan. Mengacu pada hubungan individual dan orientasi interpretative pemimpin serta beberapa aturan tentang kepentingan, nilai, dan kepercayaan pengikut, juga kepada aktifitas, tujuan, dan ideologi pemimpin yang menjadi kongkluen yang saling melengkapi.
10. Komunikasi inspirasional. Para pemimpin besar sering, tetapi tidak selalu, menyampaikan pesan mereka dengan cara yang inspirasional dan menggunakan cerita segar, slogan, simbol, dan seremoni.

Kajian terhadap teori kepemimpinan terus berkembang pada teori sifat (*Trait theories*) teori kelompok dan tukar menukar (*group and Exchanges Theoris*) teori *Contingency*, teori Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership Theories*) teori kepemimpinan transformasional (*Tranformational Leadership Theory*) (Luthans, 2002). Penjelasannya sebagai berikut:

## **2.8. Teori Sifat (*Trait Theory*)**

Menurut teori sifat kepemimpinan, pemimpin cenderung memiliki karakteristik tertentu atau sifat-sifat kepribadian, seperti kecerdasan, dominasi, kepercayaan diri, energy, kejujuran, kematangan dan ketrampilan selain mampu menahan stress.

### **Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)**

Teori Behavioral mengajarkan bahwa perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin terbagi ke dalam 2 kategori: consideration (pertimbangan) dan initiating structure (struktur memulai). Consideration meliputi kualitas kepemimpinan seperti kepercayaan, rasa hormat dan hubungan yang baik dengan para pengikutnya. Perilaku initiating structure meliputi perilaku kepemimpinan yang membantu pengikut mencapai tujuan mereka dan menjalankan pada high level.

### ***Transformational Leadership Theory***

Kepemimpinan transformasional didasarkan pada asumsi bahwa orang akan ikut (follow) – atau bekerja atau melakukan hal-hal besar untuk orang yang menginspirasi mereka. Seseorang dengan visi dan semangat dapat mencapai hal-hal besar dan cara untuk mendapatkan sesuatu dilakukan dengan menanamkan orang dengan antusiasme dan energi. Kepemimpinan transformasional dimulai dengan pengembangan visi, pandangan masa depan yang akan merangsang pengikut potensial. Langkah berikutnya yang sebenarnya tidak pernah berhenti adalah untuk terus menjual visi. Hal ini membutuhkan energi dan komitmen, karena beberapa akan bergabung lebih lambat daripada yang lain. Sehingga pemimpin transformasional mengambil setiap kesempatan dan akan bekerja menggunakan apa pun untuk meyakinkan orang lain untuk bergabung dengan dia dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Diantara teori yang dijelaskan diatas dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional dan transaksional dijadikan sebagai sub variable kepemimpinan karena kepemimpinan itu menjadi topik yang banyak dibicarakan dalam dunia

organisasi dewasa ini, baik para ilmuwan maupun praktisi. Dengan demikian akan dibahas berikut ini.

Pemimpin transformasional merangsang dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kemampuan kepemimpinan mereka sendiri. Membantu pengikut tumbuh dan berkembang mejadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan pengikut dengan memberdayakan mereka dan dengan menyelasraskan tujuan dan sasaran dari para pengikut, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar. banya budi menunjukka bahwa kepemimpinan dapat menggerakkan pengikut melebihi kinerja yang diharapkan, serta menyebabkan tingginya tingkat kepuasan dan komitmen pengikut terhadap kelompok dan organisasi (Bass, 1985, 1998a dalam Bass dan Reggio, 2006).

Downton menyebut kepemimpinan transaksional sebagai proses pertukaran yang analog dengan hubungan kontraktual dalam kehidupan ekonomi dan bergantung pada iktikat balik dari para peserta Downton juga menggambarkan kepemimpinan transaksional sebagai wakil pemenuhan kewajiban kontrak, yang dari waktu ke waktu menciptakan kepercayaan dan membentuk hubungan yang stabil dimana saling mengutungkan dapat dipertukarkan diantara pemimpin dan pengikut. Dia sebut sebagai transaksi positif dan negative yang bebas hadiah atau bebas pemaksaan dengan yang terakhir mewakili beberapa bentuk hukuman bagi yang melanggar atau kepemimpinan transaksional korektif dijelaskan ole Bass sebagai "*management by exception*"

Hakikat studi tentang gaya kepemimpinan transaksional mengimplitasikan sebuah proses pertukaran ekonomis yang dilakukan antara pemimpin dan bawahan. Dalam transaksi dapat dibicarakan cara, kualitas hasil kerja, system imbalan dan pola pengawasan. Karena itu tiori kepemimpinan transaksional pada hakekatnya membahas

system imbalan, pola – pola serta sifat pengawasan bagi bawahan. Kepemimpinan transaksional melibatkan penguatan kontingen. Pengikut termotivasi oleh janji-janji, pujian dan imbalan pemimpin atau mereka dikoreksi oleh umpan balik negative, teguran, ancaman atau tindak disipliner. Para pemimpin penghargaan kontingen baik membuat tugas atau mereka dapat berkonsultasi dengan para pengikutnya tentang apa yang harus dilakukan dalam pertukaran untuk hadiah implisit atau eksplisit dan alokasi sumber daya yang diinginkan. Ketika pemimpin terlibat dalam '*mangement by exception*' aktif mereka membantu memantu kinerja pengikut dan memperbaiki kesalahan pengikut. Ketika pemimpin terlibat dalam *management by exception* pasif mereka menunggu secara pasif terhadap kesalahan pengikut yang kemudian dipanggil untuk diberikan perhatian sebelum mengembalikan korektif tindakan dan dengan umpan balik negative maupun teguran. Selain kedua pola tersebut ada juga pola non – control yakni transaksi yang tidak mengikat tapi bawahan bebas melaksanakan tugasnya. Pemimpin hanya simbol. Pola hubungan kepemimpinan ini tercermin pada aspek *laissaze faire* (Bass and Steidmeier 2006).

Berdasarkan uraian tersebut kepemimpinan transaksional dapat dibedakan dalam tiga atribut pribadi kepemimpinan transaksional: (1) *contigent reward* (2) *management by exception-active* (3) *management by exception-passive*.

Pertama, *contigent reward* adalah perilaku yang selalu mengakui prestasi karyawan dan menjelaskan penghargaan, kepemimpinan ini mengisyaratkan bahwa bersedia reward bagi bawahan. Ini merupakan bentuk pertukaran aktif dan pasif antara pemimpin dan bawahan. Artinya bawahan yang mampu memperlihatkan prestasi memuaskan harus juga mendapatkan reward yang memuaskan. Reward tersebut tidak hanya tersedia dalam bentuk material tapi juga berupa pujian, pengakuan, promosi dan ucapan selamat. Kedua, *Management by exception-active* adalah perilaku pemimpin yang melakukan tindakan dengan segera untuk mengkoreksi masalah dan

menunjukkan kesalahan-kesalahan yang terjadi. Kepemimpinan ini mengisyaratkan kepemimpinan yang menekankan sejumlah aturan untuk mengawasi bawahan. Tipe kepemimpinan ini diterapkan dengan tujuan supaya bawahan terhindar dari berbagai kesalahan dan kegagalan.

Ketiga, *management by exception-passive* adalah perilaku pemimpin yang akan menunggu sampai masalah menjadi kronis atau serius baru melakukan koreksi. Kepemimpinan ini menekankan adanya kepercayaan dari pemimpin terhadap kemampuan bawahan. Kesempatan diberikan pada bawahan untuk bekerja secara mandiri. Pimpinan akan segera bertindak bila diketahui terjadi problem yang memungkinkan bawahan mengalami kegagalan menyelesaikan pekerjaannya. Tujuannya menjaga standar mutu kerja yang ingin dicapai. Bentuk intervensi berupa memberikan informasi tentang apa yang terjadi bagaimana melakukan tindakan perbaikan, dan bahkan tindakan memberhentikan bawahan dari tugasnya.

Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai '*transformastional leadership is term of the leader's effect on followers*'. Bass (1990) dan Shamir, House dan Arthur (1993) menegaskan bahwa pemimpin mengubah pengikutnya dengan cara meningkatkan kesadaran pengikut terhadap nilai, hasil usaha, pentingnya penyelesaian tugas, makna bekerja dan tujuan moral kerja. Meningkatkan kesadaran pengikut membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki visi, kepercayaan diri, kemandirian, dan kekuatan dalam diri. Untuk mencapai visi tertentu pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk (1) merasa diri penting bagi organisasi (2) komitmen terhadap visi bersama (3) memperluas dan meningkatkan kebutuhannya.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa, aspek utama dari kepemimpinan

transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut oleh karena itu ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya yaitu: (1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha (2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok (3) meningkatkan kebutuhan karyawan lebih tinggi seperti harga dan aktualisasi diri.

Definisi dan pandangan – pandangan tersebut jelas memperlihatkan perbedaan yang mencolok dengan kepemimpinan transaksional. Hal tersebut disebabkan oleh pemberian imbalan material jangka pendek terhadap usaha dan kinerja bawahan. Akan tetapi keduanya jangan dipandang sebagai dua pendekatan yang bertentangan satu sama lain. Teori kepemimpinan transformasional merupakan pengembangan dari kepemimpinan transaksional (Bass & Avolio, 1994)

Bass & Steidmeier (2006) menegaskan bahwa kepemimpinan yang ‘paling baik’ adalah kepemimpinan transformasional dan sekaligus transaksional. Karena itu Bass (1990) berharap agar pemimpin di semua level memiliki kualitas dan variasi kepemimpinan transformasional. Dengan kualitas kepemimpinan yang lebih transformasional kualitas kepemimpinan transaksional akan berkurang. Artinya para pemimpin diharapkan lebih banyak memiliki kualitas kepemimpinan transformasional daripada transaksional.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dimaknai bahwa kepemimpinan transformasional lebih menekankan terhadap hubungan pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memegang peranan yang lebih besar karena pengakuan bawahan akan lebih kualitas pemimpinnya yang ditunjukkan oleh kemampuannya. Kemampuan pemimpin tercermin dalam menciptakan, mengkomunikasikan, dan melembagakan visi. Selanjutnya tercermin juga dalam motivasi, inspirasi dan membangun hubungan dan memobilisasi komitmen. Selain itu, terlihat juga dalam menstimulasikan bawahan untuk

memecahkan masalah secara kreatif dan inovatif serta mendukung dan mengembangkan bawahan.

Bass (Robin dan Judge 2008) mengemukakan empat ciri karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu pertama, Kharisma/Pengaruh yang ideal. Merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat. Kharisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin.

Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan oleh bawahan, dipercaya, dihormati dan mempunyai misi dan visi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Pemimpin mendapatkan standar yang tinggi dan sasaran yang menantang bagi bawahannya. Kharisma dan pengaruh yang ideal dari pemimpin menunjukkan adanya pendirian, menekankan kebanggaan dan kepercayaan menempatkan isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting dalam visi dan misi yang kuat, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan serta memiliki *sense of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

Kedua, rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*) berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdas dan cermat, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif. Rangsangan intelektual berarti menghargai kecerdasan mengembangkan rasionalitas dan pengambilan keputusan secara hati-hati. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada

menggunakan pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

Ketiga, inspirasi (*inspiration*) pemimpin yang inspirasional adalah seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

Keempat, perhatian individual (*individualized consideration*) perhatian secara individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan mendidik dan melatih bawahannya. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal kepada bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

## **2.9. Motivasi**

Memotivasi dan memberikan penghargaan kepada para karyawan adalah salah satu kegiatan yang paling penting dan menantang yang dilakukan oleh para manajer. Untuk membuat para karyawan memberikan usaha kerja yang maksimum, para manajer perlu mengetahui bagaimana dan mengapa mereka termotivasi.

Seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya mungkin dapat dijalankan dengan baik, mungkin pula tidak. Kalau karyawan telah menjalankan tugasnya dan terjadi sesuatu hal yang tidak diharapkan (diinginkan), maka perlu diketahui apa sebab-sebabnya. Mungkin karyawan yang bersangkutan memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tapi bisa juga karena dia tidak mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik.

Oleh karena itu, menjadi salah satu tugas pimpinan untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan atau bawahannya agar bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan dan bahkan setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Motivasi dapat dijelaskan sebagai suatu dasar pendorong atau perangsang yang menyebabkan orang akan berbuat sesuatu dan motivasi ini merupakan penuntun kekuatan yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu.

Beberapa definisi motivasi menurut para pakar:

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2004, dalam bukunya '*Manajemen*' pengertian motivasi adalah mengacu pada proses di mana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan.

Menurut Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan.

Menurut Mangkunegara (2005,61) menyatakan : “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”.

#### **A. Pengertian Motivasi dari Pakar yang lain:**

1. Motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. (Mr. Donald : 1950).
2. Motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan / tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan / keadaan dan kesiapan dalam diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan. (Drs. Moh. Uzer Usman: 2000)
3. Motivasi adalah kekuatan tersembunyi di dalam diri kita yang mendorong kita untuk berkelakuan dan bertindak dengan cara yang khas (Davies, Ivor K: 1986)
4. Motivasi adalah usaha – usaha untuk menyediakan kondisi – kondisi sehingga anak itu mau melakukan sesuatu (Prof. Drs. Nasution: 1995)

5. Menurut T. Hani Handoko mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.
6. Motivasi merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi agar seseorang dapat melakukan sesuatu yang kita inginkan. (Handoko, 1996; 231: Heidjrahman dan Suad Husnan, 1993:67).
7. Gibson (1998: 173) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mampu mendorongnya melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku.

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

Meningkatkan motivasi kinerja karyawan menjadi perhatian penting dari organisasi, dan para manajer terus mencari jawabannya. Di Eropa, misalnya, beberapa survei menunjukkan bahwa karyawan Jerman dan Belgia adalah pekerja yang paling berkomitmen. Pekerja yang paling tidak berkomitmen ditemukan di Prancis. Sebagaimana dinyatakan oleh para peneliti tentang pekerja yang tidak termotivasi, para karyawan ini pada dasarnya orang yang sudah tidak bekerja lagi. Mereka seperti berjalan dalam tidur di hari kerjanya, mereka memberikan waktu, tetapi bukan energi atau gairah ke dalam pekerjaan mereka. Jadi tidak mengherankan jika kemudian para manajer dan akademisi ingin memahami dan menjelaskan motivasi karyawan.

## **B. Beberapa teori mengenai motivasi**

### **1. Teori Hierarki kebutuhan Maslow**

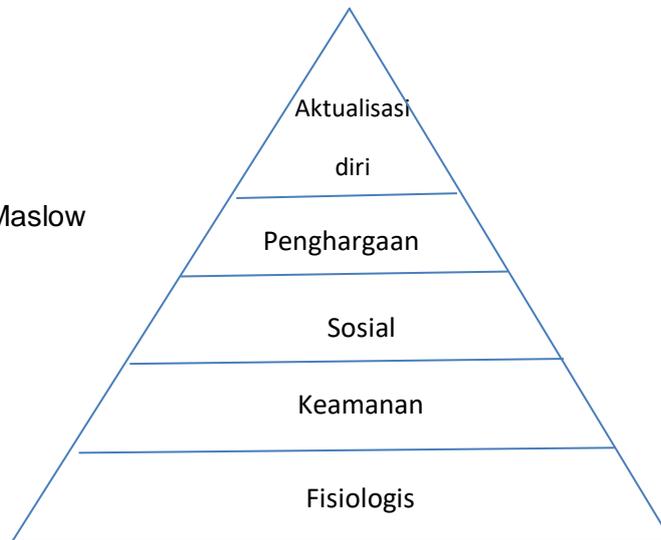
Teori motivasi yang paling terkenal adalah teori Hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Maslow adalah seorang psikolog yang menyatakan bahwa dalam setiap orang terdapat sebuah hierarki dari lima kebutuhan:

1. Kebutuhan fisiologis (physiological needs) : Kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat berteduh, seks dan kebutuhan fisik lainnya
2. Kebutuhan keamanan (safety needs) kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi.
3. Kebutuhan sosial (social needs) kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan
4. Kebutuhan penghargaan (esteem needs) kebutuhan seseorang akan faktor – faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (self –actualization needs) kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri, dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

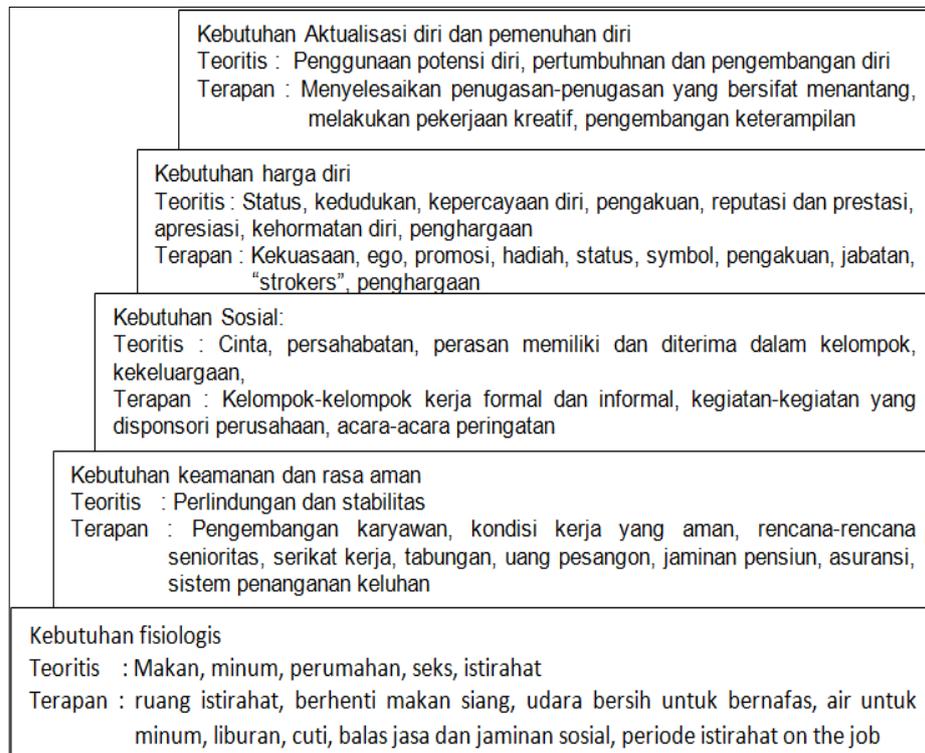
Maslow berpendapat bahwa setiap tingkatan dalam hierarki kebutuhan secara substansial harus dipenuhi sebelum kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Maslow beranggapan bahwa kebutuhan fisiologis dan keamanan pada tingkatan kebutuhan yang lebih rendah dan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri pada tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan yang lebih rendah sebagian besar dipenuhi secara eksternal, sedangkan kebutuhan yang lebih tinggi dipenuhi secara internal. Apabila digambar sebagai berikut:

Model 2.4.

Hierarki kebutuhan Maslow



Kelima tingkatan tersebut kemudian digambarkan oleh Leon C Megginson yang dikutip dalam Handoko (2008 : 258) sebagai berikut :



Pada penelitian ini peneliti menggunakan Teori Motivasi Maslow yang mana Teori ini sangat sesuai dengan keadaan yang terjadi pada saat dilakukan penelitian. Melalui ukuran indikator yang disebarkan lewat kuesioner, maka diperoleh gambaran-gambaran yang dihadapi oleh pekerja di industri perusahaan Teknologi Informasi yang ada di Jakarta dan Jawa Barat.

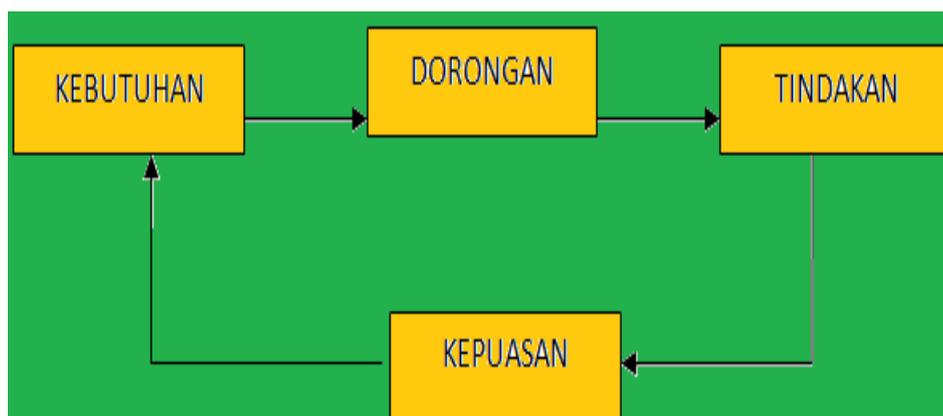
Didukung oleh teori Leon C Megginson yang dikutip dalam Handoko (2008: 258) diatas, untuk menyempurnakan Teori Motivasi Maslow.

### Proses Motivasi

Proses terjadinya motivasi menurut Zainun (2007: 19) adalah disebabkan adanya kebutuhan yang mendasar. Dan untuk memenuhi kebutuhan timbullah dorongan untuk berperilaku. Bilamana seseorang sedang mengalami motivasi atau sedang memperoleh dorongan, maka orang itu sedang mengalami hal yang tidak seimbang. Setiap manusia dengan berbagai kebutuhan tidak akan pernah puas dalam memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu proses motivasi akan terus berlangsung selama manusia mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi. Pada dasarnya proses terjadinya motivasi menunjukkan adanya dinamika yang terjadi disebabkan adanya kebutuhan yang mendasar dan untuk memenuhinya terjadi dorongan untuk berperilaku.

Ranupandojo dan Husnan (2006 : 198) mengatakan dalam proses motivasi terdapat empat komponen terjadinya motivasi yang terlihat dalam gambar berikut ini :

Proses Motivasi menurut Ranupandojo dan Husnan (2006-198)



G  
ambara  
n bahwa  
setiap

individu mempunyai kebutuhan yang kekuatannya antara satu dan lainnya yakni antara satu individu dengan individu lainnya berbeda-beda dan tidak sama, sehingga akan menimbulkan dorongan kebutuhan yang tidak seimbang yang dilakukan dengan melalui tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, dan setelah mencapai tujuan melalui tindakan tadi barulah akan terasa terpuaskan.

Jangka waktu yang tertentu akan timbul kebutuhan lagi untuk dipenuhi. Apabila suatu kebutuhan yang sama timbul berulang-ulang dengan berlangsungnya waktu maka yang berlaku adalah proses motivasi sebagaimana gambar proses motivasi diatas, namun jika setiap kali timbul kebutuhan baru, tetapi kebutuhan tersebut termasuk kedalam jenjang golongan yang lebih tinggi tingkatannya, maka hal ini disebut jenjang kebutuhan Maslow. Jenjang kebutuhan Maslow menyatakan bahwa bila kebutuhan minimal (fisiologis) saja belum terpuaskan, maka kebutuhan kelompok pertama ini akan menuntut paling kuat untuk dipenuhi. Setelah kebutuhan fisiologis terpuaskan, maka akan terasa adanya tuntutan dari kelompok kebutuhan kedua (keamanan dan keselamatan kerja) dan seterusnya, kemudian kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

### **Pemberian Motivasi Yang Efektif**

Upaya memotivasi karyawan, seorang pimpinan harus mencari waktu yang tepat sesuai situasi dan kondisinya. Situasi yang dapat dipilih oleh pimpinan untuk memotivasi karyawan dilaksanakan secara terencana dalam pertemuan atau rapat yakni seperti berikut :

- a. Waktu memberikan tugas kepada bawahan.
- b. Waktu mengecek bawahan
- c. Waktu memberikan pengarahan untuk suatu tugas
- d. Waktu pimpinan melakukan percakapan ringan dengan karyawannya secara spontan dan santai.

Adapun pemberian motivasi yang efektif menurut Armstrong (2005: 69) yakni perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut ini :

- a. Memahami proses dasar motivasi, model kebutuhan, sasaran, tindakan serta pengaruh pengalaman dan harapan.
- b. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, pola kebutuhan yang mendorong kearah sasaran dan keadaan dimana kebutuhan tersebut terpenuhi atau tidak terpenuhi.
- c. Mengetahui bahwa motivasi tidak dapat dicapai hanya dengan menciptakan perasaan puas, karena banyak perasaan puas dapat menimbulkan puas diri dan kelambanan.
- d. Memahami bahwa disamping semua faktor diatas ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.

Motivasi akan menjadi lebih efektif jika didukung oleh beberapa kondisi diantaranya seperti :

- a. Memberikan insentif yang disesuaikan dengan sistem dan peraturan yang berlaku
- b. Menciptakan hubungan sosial yang penuh dengan kekeluargaan
- c. Jaminan harapan masa depan demi keamanan bekerja
- d. Memberikan penghargaan setiap kegiatan yang positif
- e. Memberikan kesempatan yang luas untuk mengembangkan diri demi kepentingan umum atau kelembagaan.

## **2. Teori Model *Hezberg's***

Dalam hal ini Herzberg, membagi kebutuhan manusia dengan sebutan *Two-factors View*. Menurut beliau, kepuasan manusia terdiri atas dua hal, yaitu puas dan tidak puas. Untuk menguji konsep Herzberg ini, Team Universitas Pittsburgh pernah melakukan studi yang kemudian melahirkan teori *Two Factors*, yaitu: **Motivator** dan **Hygiene**. Dalam *motivator* ada kepuasan kerja atau perasaan positif. Sedangkan dalam *hygiene* ada perasaan negatif atau ketidakpuasan kerja. Dengan demikian, menurut teori ini kita harus menciptakan dan meningkatkan faktor *motivator* dan mengurangi faktor *hygiene*.

Dalam teori ini pula terdapat beberapa faktor yang menimbulkan *ketidakpuasan* dikalangan karyawan, antara lain (Ishak Arep dan Hendri Tanjung, 2003:29)

1. Kebijakan dan administrasi perusahaan.
2. Pengawasan.
3. Hubungan dengan pengawas.
4. Kondisi Kerja.
5. Gaji.
6. Hubungan dengan rekan sekerja.
7. Kehidupan pribadi.
8. Hubungan dengan bawahan.
9. Status dan keamanan.

Sementara itu, beberapa faktor yang sering memberikan kepuasan kepada karyawan, misalnya:

1. Tercapainya tujuan.
2. Pengakuan.

3. Pekerjaan itu sendiri.
4. Pertanggung jawaban.
5. Peningkatan
6. Pengembangan

Oleh karena itu, untuk meningkatkan motivasi maka manajer harus menghilangkan rasa ketidakpuasan. Manajer harus proaktif berusaha menghilangkan ketidakpuasan, atau paling tidak mengurangi ketidakpuasan itu sendiri. Maka perlu memberikan peluang untuk pencapaian prestasi, peningkatan prestasi dan tanggung jawab. Peluang-peluang untuk pencapaian prestasi harus selalu diberikan kepada bawahan. Di lapangan, banyak ditemukan bawahan yang berprestasi ternyata tidak memberikan kontribusi terhadap organisasi. Setelah diusut lebih lanjut, ternyata manajer tidak pernah memberikan peluang untuk memperoleh pencapaian prestasi yang baik

### 3. Model *Mc Clelland's*

Model Mc Clelland's sangat menekankan perhatian terhadap prestasi (*achievement*). Menurut beliau, ada 3 kebutuhan yang penting dan mendasar bagi setiap manusia pekerja, yaitu:

1. ***Achievement***, artinya adalah adanya **keinginan untuk mencapai tujuan lebih baik** daripada sebelumnya (pencapaian prestasi). Orang yang dalam hatinya ada perasaan menggebu-gebu untuk meraih prestasi terbaik, akan sangat bergairah dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya. Sebaliknya orang yang tidak ada niat yang kuat untuk meraih prestasi, akan ketinggalan jauh dibandingkan dengan orang yang termotivasi. Hal ini dapat dicapai dengan cara-cara sebagai berikut:
  - a. Merumus Tujuan.

Tujuan yang tidak pernah dirumuskan akan menjerumuskan organisasi. Organisasi akan bergerak kemana arah angin, artinya organisasi akan berubah setiap kali orang-orang yang mengurusnya berubah.

b. Mendapatkan umpan balik (*feedback*).

Sering kali setelah suatu pekerjaan dilakukan, tidak ada umpan balik. Padahal umpan balik diperlukan untuk pencapaian prestasi yang lebih baik lagi di masa yang akan datang.

c. Memberikan tanggung jawab pribadi.

Kelemahan para manajer kebanyakan adalah jarang memberikan tanggung jawab kepada bawahannya. Akibatnya, bawahan akan bekerja seturut perintah dengan tanggung jawab atasan. Hal ini dibalik dalam gaya manajemen Jepang. Karyawan di Jepang diberi tanggung jawab untuk memperbaiki pekerjaannya sendiri karena pada prinsipnya pekerja yang mengerjakan pekerjaan itulah yang paling tahu tentang bagaimana meningkatkan mutu pekerjaannya. Akhirnya prinsip ini dikenal dengan sebutan *JUST IN TIME*.

d. Bekerja keras.

Tidak ada orang yang tidak berhasil dengan bekerja keras. Bekerja keras saja tidak cukup dan harus diikuti dengan bekerja dengan cerdas.

**2. *Affiliation*.** Kebutuhan tipe ini, adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Hal ini dapat dicapai dengan cara:

a. Bekerja sama dengan orang lain.

Bekerja sama bukan berarti si A dan si B bekerja, keduanya mengerjakan pekerjaan yang berbeda dan tidak ada koordinasi disebut kerja sama, tetapi kerja sama itu adalah si A dan si B bekerja dengan tujuan yang sama dan terkoordinasi.

b. Membuat kawan di tempat kerja.

Bukan membuat lawan di tempat kerja. Rhoma Irama dalam sebuah lagunya mengatakan bahwa membuat lawan itu mudah, tetapi membuat kawan susah. Banyak orang yang mudah dijadikan lawan, tetapi sedikit yang dapat dijadikan kawan karena kawan yang baik adalah kawan yang ada di sisi kita di saat kita mengalami kesusahan.

c. Sosialisasi.

Tidak ada orang yang dapat hidup sendiri. Bahkan untuk membuat roti yang dijadikan menu sarapan pagi dibutuhkan tangan ribuan orang, mulai dari gandum, tepung, roti sampai ke tangan konsumen.

**3. Power.** Artinya ada kebutuhan kekuasaan yang mendorong seseorang bekerja sehingga termotivasi dalam pekerjaannya. Cara orang bertindak dengan kekuasaan sangat tergantung pada:

a. Pengenalan masa kanak-kanak.

Orang yang pada masa kanak-kanaknya menyenangkan maka akan menyenangkan juga ketika ia berkuasa. Hal ini disebabkan ada kecenderungan untuk mengulangi senang masa kanak-kanaknya.

b. Kepribadian.

Orang yang terdidik dari kecilnya untuk memelihara kepribadian diri akan terbiasa ketika dewasanya. Inilah faktor kritis yang terjadi dewasa ini.

Banyak manajer atau pimpinan yang gagal karena faktor pribadinya, bukan ketidakmampuan bawahannya dalam bekerja.

c. Pengalaman kerja.

Orang yang mempunyai pengalaman bekerja dengan baik, tidak akan pernah berpikir untuk memperlakukan orang lain dengan buruk, apalagi berencana buruk terhadap orang lain.

d. Tergantung Tipe organisasi.

Untuk tipe organisasi non profit, kekuasaan pemimpin tidak dapat dijalankan dengan efisien. Dengan kata lain tidak ada perintah yang diinstruksikan, yang ada hanya permohonan, minta tolong.

#### 4. TEORI X DAN Y MCGREGOR

Douglas McGregor terkenal karena mengajukan dua asumsi tentang sifat manusia. Teori X dan Teori Y. Teori X adalah pandangan negatif orang-orang yang mengasumsikan bahwa para pekerja memiliki sedikit ambisi, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja secara efektif.

Teori Y adalah pandangan positif yang mengasumsikan bahwa karyawan menikmati pekerjaan, mencari dan menerima tanggungjawab.

#### ***Expectancy Theory (Teori Harapan) (V. Vroom)***

Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang tenaga kerja ditentukan oleh interaksi perkalian dari tiga komponen yang terangkum dalam rumus berikut ini :

$$M = V \times I \times E$$



kerja yang kondusif akan meningkatkan pertumbuhan dan kinerja organisasi. (Mozina, 2002; Rosenbloom & Hillman, 1991; Miskell & Miskell, 1991; Maslow, 1997).

Hasibuan (2003: 143) berpendapat Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan Robbins dalam Wibowo (2007:378) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka. Tujuan dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2003:146) adalah:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerjakaryawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Motivasi menurut Vroom (dalam Kreitner & Kinicki 2007: 247), motivasi adalah mengarahkan dalam memutuskan seberapa besar upaya untuk mengerahkan usaha dalam situasi tertentu. Keitner & Kinicki (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang menyebabkan munculnya suatu tindakan yang memiliki arah untuk mencapai tujuan tertentu. Morgan (1986: 303) motivasi diartikan sebagai “untuk

mendorong dan menekan dengan kuat“ yang akan muncul dalam perilaku yang gigih dalam mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Robins (1998: 50) Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu energi yang bersumber dari dalam diri yang membangkitkan, mengarahkan dan memberikan kekuatan untuk tetap berada pada arah tersebut kepada individu dalam mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja menurut Terry Mitchell (dalam Werner dan DeSimone, 2006: 48) didefinisikan sebagai proses psikologis yang menyebabkan timbulnya tindakan, yang memiliki arah dan terus menerus untuk mencapai tujuan. Wood, et.al (2001:150) motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu tentang hubungan antara effort performance dan menyenangkan berbagai macam outcome dari level performance yang berbeda-beda. Keith Davis & Newstrom (1995: 65) karyawan termotivasi dalam bekerja adalah seseorang yang melihat bahwa pekerjaannya mencapai tujuan-tujuan pentingnya. Wexley and Yukl (1992: 75), mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. Inti dari definisi motivasi kerja yang telah dikemukakan di atas menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (effort) yang dikeluarkan seseorang dalam bekerja. Motivasi merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja tinggi. Kunci dalam prinsip motivasi menyebutkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (ability) dan motivasi. Dalam penelitian pada variabel motivasi kerja yang akan dilakukan, peneliti akan mengkaji menggunakan pendekatan teori harapan (Expectancy) yang dikemukakan oleh Vroom (dalam A.S. Munandar, 2001), dimana motivasi merupakan seberapa besar upaya untuk mengerahkan usaha untuk mencapai hasil/imbalan tertentu. Menurut Vroom motivasi adalah hasil dari tiga komponen yaitu: 1) Valence Valence mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Ini

merupakan ungkapan kadar keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Apabila seseorang lebih suka tidak mendapatkan suatu hasil ketimbang memperolehnya, valensi hasil itu negatif. Apabila seseorang tidak menaruh perhatian pada suatu hasil, valensinya 0. Jenjang valensi itu secara keseluruhan beranjak dari -1 sampai dengan +1.

2) Expectancy Expectancy (harapan) adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan (probability) perkiraan pegawai tentang kadar sejauh mana prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang dilakukan. Karena harapan merupakan hubungan antara upaya dan prestasi, nilainya dapat beranjak dari 0 sampai 1. Apabila seorang pegawai tidak melihat adanya kemungkinan bahwa upayanya akan menghasilkan prestasi yang diinginkan, harapannya adalah 0. Sedangkan pegawai yang sangat yakin bahwa tugas dapat diselesaikan, nilai harapannya adalah 1.

3) Instrumentality Instrumentality menunjukkan keyakinan pegawai bahwa akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan. Nilai instrumentality juga beranjak dari 0 sampai dengan 1. Apabila seorang pegawai memandang bahwa promosi didasarkan atas data prestasi, instrumentality akan bernilai tinggi. Akan tetapi, apabila dasar bagi keputusan itu tidak jelas, maka ia akan memperkirakan kecil kemungkinannya.

*PSIKIS-Jurnal Psikologi Islami Vol. 1 No. 2 (2015) 43-53. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan level pelaksana di divisi operasi PT. Pusri Palembang, Kiki Cahaya Setiawan Fakultas Ushuluddin dan Pemikiran Islam Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang.*

## **2.10. Pengertian Kinerja**

Menurut buku pengarang Robert L. Maltis dan John H. Jackson. (2010) Banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan individual – kemampuannya, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Fungsi manajemen dalam

aktivitas SDM harus dikembangkan, dievaluasi dan diubah sehingga individu dalam perusahaan bisa memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja.

Definisi kinerja organisasi dimulai sebagai instrumen dan pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi dan menilai keberhasilan organisasi untuk menciptakan dan memberikan nilai kepada pemangku kepentingan eksternal dan internal mereka. Antony & Bhattachatyya (2010). Moullin (2007) mendefinisikan organisasi kinerja sebagai ukuran yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola dengan baik efektivitas mereka, dan memberikan nilai bagi stakeholder dan pelanggan, di mana tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh yang dihasilkan oleh hijau Inovasi pada kinerja organisasi. Jurnal mengenai kinerja penulis dapatkan bahwa : Motivasi karyawan memungkinkan karyawan untuk sangat yakin tentang manfaat keamanan informasi. Upaya terhadap kinerja organisasi, sementara penghargaan mendorong karyawan untuk berbuat lebih banyak. Bahkan, karyawan yang termotivasi melalui manfaat seperti penghargaan dan remunerasi dalam bentuk bonus, insentif, promosi, dan kepuasan dengan lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan pertumbuhan dan kinerja organisasi. (Mozina, 2002; Rosenbloom & Hillman, 1991; Miskell & Miskell, 1991; Maslow, 1997).

Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja yaitu:

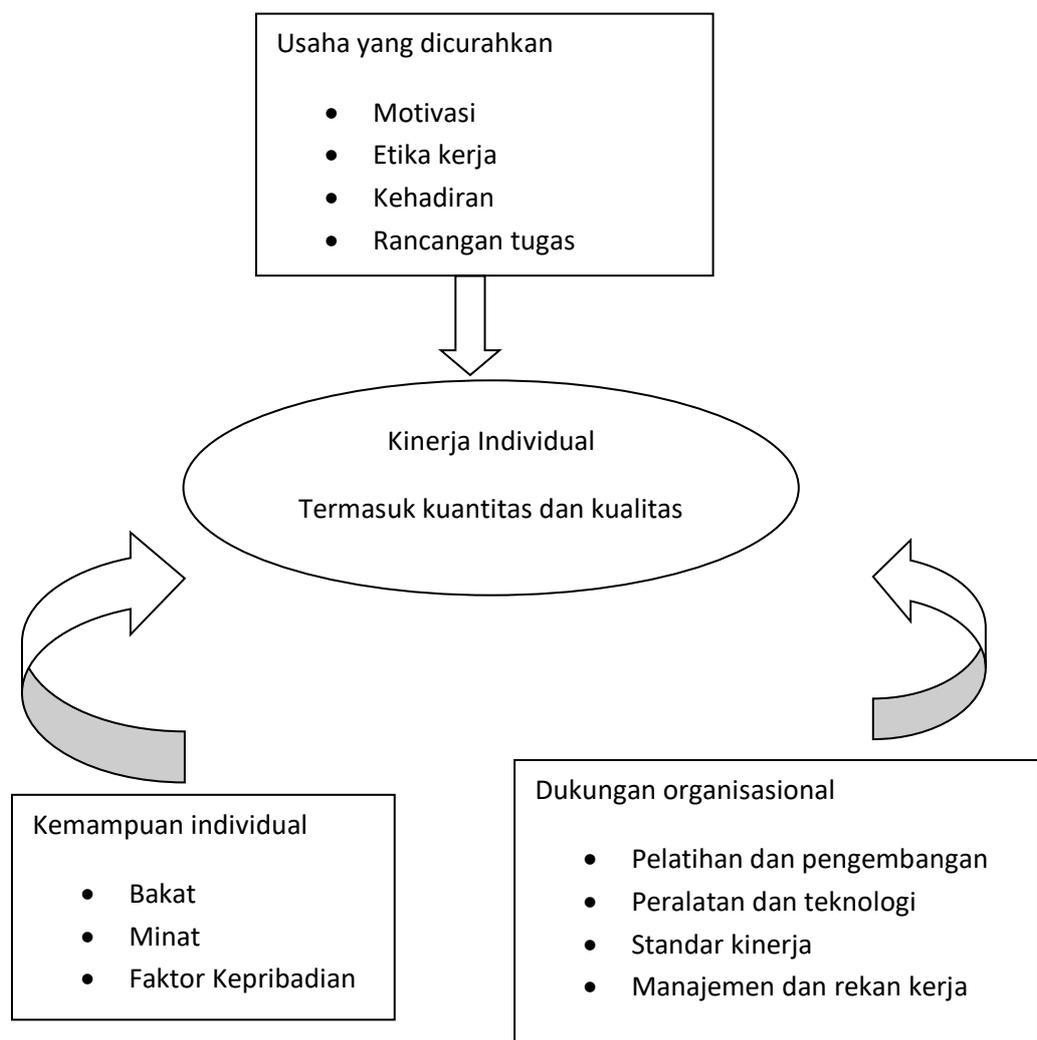
- Kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut
- Tingkat usaha yang dicurahkan
- Dukungan organisasi

Ketiga hal di atas jika digambarkan dalam literature manajemen sebagai berikut:

Kinerja (Performance–P)=Kamampuan (ability–A) x Usaha (Effort) x Dukungan (Support– S)

Tampak seperti gambar di bawah ini:

Gambar 2.12. Kinerja Individual



Keterangan gambar di atas:

Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen di atas ada dalam diri karyawan. Dan disertai oleh faktor faktor pendukungnya, seperti peralatan yang sesuai atau modern.

Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut untuk bertindak atau berbuat sesuatu untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi merupakan salah satu hal yang sangat penting karena ini bisa berdampak pada kinerja serta reaksi terhadap kompensasi. Bakat, minat dan faktor kepribadian merupakan hal yang dimiliki oleh individu yang bersangkutan dimana ini sangat berpengaruh pula terhadap kinerja. Bakat adalah sesuatu yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan sesuatu. Minat adalah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu. Faktor kepribadian tergantung dari pribadi yang bersangkutan.

Pelatihan dan pengembangan diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dari individu pada satu organisasi. Peralatan yang modern atau canggih juga diperlukan untuk mendukung terwujudnya segala sesuatu untuk dilakukan, karena kalau pengetahuan tinggi atau cukup tetapi tidak didukung oleh peralatan yang memadai maka tidak akan terwujud hasil yang diinginkan.

**Pengertian Kinerja** menurut Sulistiyani (2003, 223) Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003, 223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Simamora (1997) mengemukakan bahwa **Kinerja karyawan** adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Sedangkan Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999:33) mengatakan bahwa Kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang

karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

**Kinerja** mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Moh As'ad, 2003) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "succesfull role achievement" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As'ad, 2003).

Menurut Richard et al. (2009)

**Kinerja organisasi** meliputi tiga bidang tertentu hasil perusahaan:

- Kinerja keuangan (laba, return on asset, return on investment, dll)
- Kinerja pasar produk (penjualan, pangsa pasar, dll)
- Return pemegang saham (total return pemegang saham, nilai tambah ekonomi, dll)

Spesialis di berbagai bidang yang berkaitan dengan kinerja organisasi termasuk perencana strategis, operasi, keuangan, hukum, dan pengembangan organisasi.

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak organisasi telah berusaha untuk mengelola kinerja organisasi menggunakan metodologi balanced scorecard mana kinerja dilacak dan diukur dalam berbagai dimensi seperti: kinerja keuangan (misalnya pemegang saham pulang), pelayanan pelanggan, tanggung jawab sosial (corporate citizenship misalnya, penjangkauan masyarakat), pengelolaan karyawan.

## **2.11. Mengapa Harus Menilai Kinerja?**

Menurut Gary Dessler dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resource Management 7e hal. 2-4. Beberapa alasan untuk menilai kinerja:

1. Penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian memberi satu peluang bagi Anda dan bawahan Anda untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan. Ini pada gilirannya memungkinkan Anda berdua mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan.
3. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karir perusahaan Anda karena penilaian memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir orang itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya.

Langkah-langkah dalam Menilai Kinerja

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah:

1. Mendefinisikan pekerjaan

Berarti memastikan bahwa Anda dan bawah Anda sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan

2. Menilai Kinerja

Berarti membandingkan kinerja aktual bawah Anda dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Mencakup beberapa jenis formulir penilaian.

3. Penilaian kerja biasanya menuntut satu atau lebih sesi umpan balik

Kinerja dan kemauan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

## Masalah Umum Evaluasi Kinerja

Sumber: John E. Oliver, "Performance Appraisal That Fit." *Personnel Journal*, Vol. 64, no. 6 (Juni 1985) p.69

<p>Masalah dapat terjadi pada tahap mana saja dalam proses evaluasi. Beberapa kesukaran yang perlu dihindari dalam penilaian kinerja adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Kekurangan standar.</i> Tanpa standar, tidak dapat ada penilaian hasil yang obyektif, hanya ada dugaan atau perasaan subyektif tentang kinerja</li> <li>2. <i>Standar yang tidak relevean atau subyektif.</i> Standar-standar hendaknya ditetapkan dengan menganailsis hasil pekerjaan untuk memastikan bahwa standar-standar itu berhubungan dengan pekerjaan</li> <li>3. <i>Standar yang tidak realistis.</i> Standar-standar adalah tujuan dengan potensi memotivasi. Standar-standar yang masuk akal dan menantang itu paling berpotensi untuk memotivasi</li> <li>4. <i>Ukuran yang jelek atas kinerja.</i> Obyektivitas dan perbandingan menuntut bahwa kemajuan ke arah standar atau pencapaian standar dapat diukur. Contoh-contoh tentang standar-standar yang dapat diukur</li> </ol>	<p>seperti 10 penolakan per 1000 unit atau 10 penjualan per 100 kunjungan, juga ukuran kualitatif, seperti proyek-proyek yang diselesaikan dan yang tidak diselesaikan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. <i>Kesalahan penilai.</i> Kesalahan penilai termasuk bias atau prasangka penilai, efek halo, kesalah konstan, kecenderungan sentral dan ketakutan akan konfrotnasi</li> <li>6. <i>Umpan balik yang jelek terhadap karyawan.</i> Standar dan atau penilaian harus dikomunikasikan kepada karyawan agar evaluasi kinerja bisa efektif.</li> <li>7. <i>Komunikasi yang negatif.</i> Proses evaluasi itu dihalangi oleh komunikasi yang bersikap negatif, seperti ketidakluwes, pembelaan diri, dan pendekatan yang tidak bersifat mengembangkan</li> <li>8. <i>Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi.</i> Kegagalan untuk menggunakan evaluasi dalam pengambilan keputusan personil dan pengembangan personil menjadikan</li> </ol>
---	---

termasuk ukuran-ukuran yang dapat dihitung secara kuantitatif,	tujuan utama evaluasi kinerja. Penggunaan dan pertimbangan berbagai ragam kriteria juga frekuensi evaluasi ikut menimbulkan masalah.
--	--

## 2.12. Pengertian Kompetensi

Menurut Spencer pengertian Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. (*A Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*)

Berdasarkan dari arti definisi kompetensi ini, maka banyak mengandung beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah:

- a. Karakteristik dasar (underlying characteristic) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (causally related) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat)
- c. Kriteria (criterion referenced) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksi seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar misalnya: kriteria volume penjualan yang

mampu dihasilkan seseorang salesman sebesar 1.000 buah/bulan atau manajer keuangan dapat mendapatkan keuntungan 1 miliar/tahun

### **Pembinaan Tenaga Kerja**

Kebijakan pembinaan tenaga kerja yang baik harus mencakup dua aspek penting yaitu:

- a. Aspek hak-hak tenaga kerja/karyawan
- b. Aspek kewajiban tenaga kerja /karyawan

#### Hak-hak Tenaga Kerja

Pada dasarnya hak tenaga kerja hanyalah upah dan jaminan sosial yang telah ditentukan Undang-undang, peraturan-peraturan, dan perjanjian-perjanjian. Merupakan satu kenyataan bahwa karyawan menginginkan sebanyak mungkin unsur imbalan jasa yang dapat dikategorikan sebagai hak, sedangkan majikan/pengusaha menghendaki kebalikannya.

Jika pengusaha menuntut produktivitas yang tinggi dari karyawannya, maka hukum alamiah seperti hirarki kebutuhan sebagaimana diuraikan oleh Abraham Maslow perlu pula diperhatikan dan diterapkan.

Menurut Maslow, manusia menginginkan lima tingkat kebutuhan dasarnya terpenuhi.

Kebutuhan dasar ini adalah:

- a. Kebutuhan biologis seperti makanan, pakaian, tempat tinggal, bekerja yang menyenangkan dan lain-lain yang sejenis.
- b. Kebutuhan akan keamanan ekonomi. Kestabilan dan kepastian bahwa ekonomi seseorang itu akan tetap menjadi kebutuhan berikut setiap orang
- c. Kebutuhan sosial. Setelah kebutuhan-kebutuhan a dan b telah terpenuhi, maka setian orang ingin menjadi anggota masyarakat lingkungannya.

- d. **Kebutuhan Psikologis.** Kepuasan-kepuasan yang mememuni kebutuhan-kebutuhan di atas kemudian akan menimbulkan keinginan untuk memperoleh kepuasan psikologis seperti penghargaan, kehormatan, tepandang dan lain-lain yang sejenis
- e. **Kebutuhan tertinggi.** Keinginan tertinggi seseorang adalah memperoleh kepuasan dalam suatu pencapaian, khususnya dalam berswasembada, mandiri dan memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang sama sekali non fisik – sosial – psikologis. Inilah kebutuhan yang tertinggi

Sesuai dengan hirarki kebutuhan di atas, dianjurkan agar dalam rangka pembinaan karyawan dalam aspek hak mereka, pengusaha hendaknya:

- a. Menyusun sistem pengupahan di mana upah minimum tidak lebih kecil dari kebutuhan fisik minimum.
- b. Mengatur tempat dan lingkungan bekerja para karyawan agar selaras (conducive) dengan kebutuhan badan dan mental para karyawan
- c. Menyusun Peraturan Perusahaan atau Perjanjian Kerja Bersama yang menjamin kestabilan dan keamanan kerja dan hari depan karyawan
- d. Menyusun kebijakan kepemimpinan dan pengawasan yang dapat menimbulkan rasa kekeluargaan dan ketenangan bekerja
- e. Menganut Hubungan Perburuhan Pancasila

#### Kewajiban Tenaga Kerja

Kewajiban dasar tenaga kerja terhadap perusahaan adalah memberikan jasa yang minimal setimpal dengan upah mereka. Laba perusahaan diperoleh dari nilai tambah produksi yang dihasilkan oleh produktivitas yang melebihi biaya operasional secara keseluruhan. Ini berarti produktivitas tinggi adalah kewajiban

penting karyawan. Bekerja keras atau kesibukan yang tidak menentu tidak selalu dapat menjamin bahwa nilai tambah produksi akan naik.

Definisi operasional 'produktivitas' adalah nilai karya seseorang diukur dalam suatu satuan waktu. Ini berarti produksi bisa jug ditingkatkan tanpa produktivitas yang tinggi, tetapi dengan menggunakan teknologi, proses yang mahal dan biaya yang tinggi. Produktivitas yang meningkat akan menambah nilai produksi, dan kebalikannya akan mengurangi nilai tambahnya. Produksi adalah hasil perpaduan yang tepat antara teknologi dan modal di satu pihak, dan kebolehan menyeluruh karyawan di lain pihak.

Pembinaan sumber daya para karyawan secara teratur dan sistematis akan memungkinkan mereka melaksanakan kewajiban mereka sebagaimana dikehendaki. Cara yang dianjurkan adalah sebagai berikut:

- a. Segala aspek pekerjaan yang sifatnya tekno – struktural harus diimbangi oleh aspek sosio-proses (manusia) dengan memperhatikan hambatan- hambatan yang ada. Jadi, karyawan yang kurang mampu jangan langsung dianggap sebagai bodoh, tetapi harus dibina ke arah standar yang dikehendaki.
- b. Para pengelola sumber daya manusia atau manajer personalia harus terlatih dalam disiplin ini juga agar jangan menimbulkan akibat-akibat yang dapat menurunkan produktivitas
- c. Serikat Buruh Lapangan Pekerjaan hendaknya ditingkatkan menjadi serikat Sekerja Keahlian latau 'trade unions' agar pengusaha dan serikat buruh dapat mengatur secara kooperatif pembinaan hak dan kewajiban para karyawan
- d. Setiap pengusaha harus mempunyai program-program pembinaan sumber daya karyawan yang bersifat terus-menerus

Program Pembinaan Sumber Daya Manusia ditangani oleh Manajer Sumber Daya Manusia (Human Resources Manager) meliputi aspek pengetahuan, psikomotor/fungsional dan afektif. Sasarannya sebagai berikut;

1. Bidang Pengetahuan

- a. Meningkatkan pengetahuan tentang perubahan dalam kebijakan dan peraturan perusahaan perusahaan.
- b. Meningkatkan prestasi-kerja para pejabat hingga mencapai taraf yang dituntut jabatan yang bersangkutan
- c. Membina karyawanmuda untuk regenerasi dan pelestarian pimpinan perusahaan
- d. Meningkatkan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.

2. Bidang Fungsional

- a. Meningkatkan produktivitas melalui penyempurnaan ketrampilan
- b. Mengembangkan ketrampilan baru, pengetahuan, pengertian dan sikap
- c. Menggunakan dengan tepat peralatan baru, mesin, proses dan tatacara pelaksanaan yang baru
- d. Meningkatkan efisiensi kerja

3. Bidang afektif

- a. Membina mutu jabatan dan moral kerja
- b. Mengurangi pemborosan, kecelakaan, pergantian karyawan, keterlambatan, kemangkiran dan biaya-biaya tambahan yang tidak perlu
- c. Memerangi kedaluwarsaan dalam keterampilan, teknologi, metode proses, produk, pasaran dan kepengurusan
- d. Meningkatkan rasa tanggungjawab, kesetiaan/loyalitas pada perusahaan dan kejujuran
- e. Membina pengabdian, solidaritas dan kegotong-royongan

Secara ideal setiap pemimpin dari mulai Pemuka (Group Leader) sampai Direktur Utama haruslah merupakan guru, instruktur atau pembina. (Dr. Bennett N.B. Silalahi, M.A. hal 78-79)

### Mapping Theory

Tabel 2.1 Menyajikan uraian penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

Judul buku/artikel	Tujuan penelitian penulisan buku/artikel	Konsep/Teori/ Hipotesis	Variabel penelitian dan Teknik Analisa	Hasil Penelitian/Isi Buku
--------------------	--	----------------------------	--	---------------------------

<p>Lara Johannsdottir, Snjolfur Olafsson &amp; Brynhildur Davidsdottir. 2014.</p> <p><i>Insurance Perspective on Talent Management and Corporate Social Responsibility: A Case Study of Nordic Insurers</i></p>	<p>Untuk mengeksplorasi tanggung jawab sosial yang dapat digunakan untuk menarik bakat di bidang asuransi</p>		<p>Metode kualitatif dengan mengumpulkan 75 interview data</p>	<p>1. Aksi lingkungan memberikan strategi keuntungan karena mempunyai partner bisnis, klien yang banyak, pegawai muda.</p> <p>2. Perubahan pola pikir diperoleh dari kesadaran dan komitmen karyawan</p> <p>3. Tidak adanya hambatan antara pekerjaan dan lingkungan sehingga pekerjaan karyawan menjadi lebih bermakna</p>
<p>Al Mutairi Aned O., Siti Rohaida Mohamed Zainal &amp; Al Mutairi Alya O, 2013,</p> <p><i>Talent Management</i></p>	<p>Untuk menghadapi sektor keuangan perusahaan dalam mengelola bakat dan sumber daya manusia dalam perusahaan</p>			<p>1. Pengawasan yang tetap diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengatur perubahan.</p> <p>2. Pelatihan sangat diperlukan untuk menghadapi masalah bidang keuangan dan tujuan-tujuan lain perusahaan</p>
<p>Abhilasha Singh, David B. Jones &amp; Nicholas Hall,</p>	<p>Menggambarkan bentuk bakat di</p>		<p>Quesioner dengan ukuran ‘</p>	<p>1. Laki-laki lebih banyak bekerja dibanding dengan</p>

2012, <i>Talent Management: A Research Based Case Study in the GCC Region</i>	kawasan The Gulf Cooperation Council saat ini.		tidak setuju sampai sangat setuju'	perempuan 2. banyak keluarga muda yang bekerja dengan usia dibawah 25 tahun 3. perusahaan dihimbau untuk menjaga identitas pegawai orang arab
Roger Pardede 2013 <i>Talent Management</i>	Untuk mengetahui dan meneliti kebutuhan kompetensi menjadi sebuah bakat global			Ditemukan 15 dimensi global kepemimpinan merupakan kompetensi bakat secara global
Nadya Puspa Marizha 2009	Pengaruh dari talent management dan perceived organization support terhadap employee engagement			Terdapat hubungan yang significant dan positive antara talent management dan perceived organizational support terhadap employee engagement
Anas Y. Alhadid & As'ad, H. Abu-Rumman, 2014, <i>The Impact of Green Innovation on Organizational Performance, Environmental Management Behavior as a</i>	Untuk menguji dampak inovasi hijau (green inovasi produk, proses inovasi hijau) pada kinerja	1. Green Inovasi tidak memiliki dampak yang signifikan pada dimensi keseluruhan Kinerja Organisasi 2. setiap Pengelolaan	Menggunakan 5 skala likert, Simple regresi dan analisis bertahap untuk mengukur pengaruh green inovasi	Terdapat dampak moral inovasi hijau dalam kinerja organisasi dan juga terdapat dampak perilaku manajemen lingkungan sebagai variabel moderator antara inovasi dan

<p><i>Moderate Variable: An Analytical Study on Nuqul Group in Jordan</i></p>	<p>organisasi.</p>	<p>perilaku lingkungan tinggi, dampak Green Inovasi terhadap Kinerja organisasi rendah</p>	<p>terhadap kinerja organisasi dan manajemen perilaku lingkungan sebagai variabel moderat</p>	<p>kinerja organisasi</p>
<p>Mohamad Hisyam Selamat &amp; Dorcas Adebola Babatunde, 2014,</p> <p><i>Mediating Effect of Information Security Culture on the Relationship between Information Security Activities and Organizational Performance in the Nigerian Banking Setting</i></p>	<p>Motivasi karyawan secara positif berhubungan dengan kinerja.</p>	<p>1. Tehnologi informasi berhubungan positif dengan kinerja organisasi</p> <p>2. Standar keamanan Internasional berhubungan positif dengan kinerja organisasi</p> <p>3. Penerimaan resiko keamanan, ancaman dan rentan tekanan berhubungan positif terhadap kinerja organisasi</p> <p>4. Motivasi karyawan berhubungan positif terhadap kinerja</p>	<p>Menyebarkan kuesioner sekitar 204 orang dengan skala likert kurang setuju sampai dengan sangat setuju dan menggunakan SPSS 18 sebagai alat ukur</p>	<p>Ditemukan hubungan yang sangat kuat antara informasi keamanan aktivitas dengan kinerja organisasi</p>

		<p>organisasi</p> <p>5. Memahami aturan kerja dan reaksi-reaksinya berhubungan positif terhadap kinerja organisasi</p> <p>6. Aktivitas keamanan informasi berhubungan positif kepada kinerja organisasi, Informasi budaya keamanan berhubungan positif kepada kinerja organisasi</p> <p>7. Informasi keamanan budaya berhubungan positif dengan informasi keamanan aktivitas, dan informasi keamanan budaya berhubungan positif terhadap kinerja</p>		
<p>Kinerja Njoedarwini 1993</p>	<p>Mencari faktor yang menjadi penunjang dan kendala dari implementasi pemeriksaa</p>			<p>Ditemukan beberapa faktor penunjang dan kendala dari Implementasi pemeriksaan kinerja</p>

	n kinerja			
Elisabeth Tri Aryanti 2011	Mengembangkan pendekatan empiris untuk menentukan hubungan antara asset tak berwujud dengan kinerja perusahaan.			Ketidaksesuaian asset tak berwujud dan strategi untuk konfigurasi critical memiliki dampak lebih negative terhadap strategi dibandingkan konfigurasi non critical.
H.Y. Ruyatnasih, Anwar Musadad, Beni Hasyim.  <i>Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada karyawan SPBU di PT Mitra Buana Karawang</i>				Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT Mitra Buana Jaya Lestari
Salah M. Diab, 2014  <i>The Impact of Leadership Styles on Selection the Areas of Organizational Change (An Empirical Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies)</i>	Untuk menguji dampak gaya kepemimpinan terhadap perubahan area secara organisasi	1. Terdapat hubungan antara gabungan model kepemimpinan ( transformasional dan transaksional) dan perubahan area organisasi	Standar deviasi, simple dan multiple analisis regresi	1.Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) gabungan dan perubahan organisasi daerah.  2. Inspirasi sebagai salah satu elemen

		<p>2. Terdapat dampak dari element transaksional dan transformasional terhadap perubahan area organisasional</p> <p>3. Tidak ada dampak dari element kepemimpinan transformasional dan transaksional atau pada perubahan area organisasi</p>		<p>kepemimpinan transformasional adalah kurang berpengaruh</p> <p>3. Kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi perubahan dalam sumber daya manusia dan deskripsi pekerjaan</p>
<p>Kepemimpinan/ Leadership Do Anh Dung 2006</p>	<p>Bagaimana kepemimpinan difokuskan pada level bawah dari organisasi melalui beberapa cara</p>			<p>Ditemukan cara – cara khusus (pendekatan personal, konsultasi kolaborasi ) yang digunakan untuk memotivasi kinerja</p>
<p>Jamaliah Abdul Hamid &amp; Jeffrey Lawrence D'Silva 2014  <i>The Effect of Leadership Attributes and Motivation to Lead on</i></p>	<p>Untuk menguji hubungan antara kepemimpinan dan motivasi guna mengangkat jenjang</p>	<p>Lulusan yang telah menunjukkan pelatihan kepemimpinan dan pengembangan telah mendapatkan keuntungan</p>	<p>Analisa regresi koefisien</p>	<p>Kepemimpinan mempunyai dampak yang kuat dalam menentukan pemilihan karakteristik pekerjaan dibandingkan motivasi</p>

<p><i>Preferred Job Characteristics (Job Attributes):</i> Case Study of Undergraduates in Malaysian Universities</p>	<p>kuliah di malaysia dengan kecenderungan mereka dalam memilih karakteristik atau jenis pekerjaan yang khusus.</p>	<p>secara pengetahuan dan emosioanal sehingga mereka lebih terbuka pada jenis-jenis pekerjaan yang lebih besar/ bermacam-macam.</p>		
<p>Seher Arıkan Tezergil, Ali Köse &amp; Melisa Erdilek Karabay 2014</p> <p><i>Investigating the Effect of Trust, Work-Involvement, Motivation and Demographic Variables on Organizational Commitment: Evidence from IT Industry</i></p>	<p>Untuk menguji kepercayaan pada pemimpin, keterlibatan kerja, motivasi kerja serta komitmen organisasi karyawan</p>	<p>1. Ada hubungan yang positif antara pengalaman kerja karyawan dengan komitmen organisasi</p> <p>2. Ada hubungan positif antara motivasi intrinsik karyawan dengan komitmen organisasi</p> <p>3. Ada hubungan positif antara komitmen kepercayaan karyawan dan pemimpin</p> <p>4. Ada hubungan positif antara keterlibatan</p>	<p>Analisa korelasi digunakan untuk menunjukkan hubungan variabel</p>	<p>Komitmen organisasi karyawan dipengaruhi oleh kepercayaan, keterlibatan kerja, motivasi dan komitmen organisasi</p>

		kerja karyawan dengan komitmen organisasi		
G. P. Mishra, Donald Grunewald & Neelufer Aslam Kulkarni 2014  <i>Leadership Styles of Senior and Middle Level Managers: A Study of Selected Firms in Muscat, Sultanate of Oman</i>	Menguji model kepemimpinan pada manager tingkat menengah dan tingkat atas dan hubungan dengan kinerja keuangan atas pemilihan pemindahan barang-barang dagang dengan cepat pada perusahaan Muscat, Sultanate of Oman.	Gaya kepemimpinan dari manager tingkat atas dan menengah tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi dari perusahaan yang dipilih di Muscat	Menggunakan korelasi deskriptif, alat ukur ANOVA	Tidak ada perbedaan yang signifikan antara model kepemimpinan pada manager tingkat menengah dan tingkat atas, manager perusahaan besar menggunakan model kepemimpinan transformasional dan ada hubungan signifikan antara model kepemimpinan dan kinerja keuangan.
<i>Are ethical theories relevant for ethical leadership?</i>  2009, 2010, 2011 Michael Dion. Universite de Sherbrooke, Sherbrooke, Canada	Teori etika bisa dihubungkan dengan pendekatan kepemimpinan saat ini		Teori etika Teori kepemimpinan  Gabungan antara teori Etika dan kepemimpinan	Ditemukan bahwa teori etika' Pandangan sendiri/pribadi bisa disatukan dengan jenis pendekatan kepemimpinan yang lain. Etika kepemimpinan tidak hanya dipraktikkan dengan satu teori etika. Berbagai

				pendekatan kepemimpinan bisa dipakai dan ini yang disebut dengan kefleksibelan moral dari pendekatan kepemimpinan
<p><i>Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis</i></p> <p>Daniel E, Palmer 2009</p>	<p>Masalah etika kepemimpinan datang dari moral individu pemimpin, arti dari kepemimpinan mereka dan misi dari kepemimpinan itu sendiri</p>		<p>Etika kepemimpinan</p> <p>Kepemimpinan menyeluruh</p>	<p>Masalah etika muncul dalam hal kepemimpinan</p>
<p><i>Communication Centered Approach to Leadership. The Relationship of Interpersonal Communication Competence to Transformational Leadership and Emotional Intelligence</i></p> <p>2007 Marilyn Mack Frey. Faculty of the Graduate School of The University of</p>				

Texas Arlington				
<p><i>Culturally – linked leadership styles 2010</i></p> <p>Uma D. Jogulu School of Management and Marketing, Faculty of Bisnis and Law. Deakin University, Burwood, Australia.</p>	<p>Untuk membuktikan bahwa konteks budaya memfasilitasi kepentingan perbedaan model kepemimpinan. Dan bahwa model kepemimpinan adalah terhubung dengan budaya atau bias dari budaya</p>		<p>Analisa Variance dan <i>t</i> - test</p>	<p>Menemukan bahwa perbedaan-perbedaan yang signifikan antara model kepemimpinan dan kelompok budaya. Sebab itu mendukung argument bahwa hubungan antara budaya dan kepemimpinan pada cara yang berbeda di konteks yang berbeda.</p> <p>Kepemimpinan transaksional lebih kuat di urutan Manajer di Malaysia, dan kepemimpinan transformasional terukur berhubungan dengan urutan responden Australia</p>
<p><i>Leadership, national culture and performance management in the Chinese software industry</i></p> <p>2007</p> <p>Denise Tsang The University</p>	<p>Mengambil perspective budaya nasional untuk mengeksplorasi masalah manajemen kinerja pada sumber</p>		<p>Multiple case study dari perusahaan software besar, menengah dan kecil menggunakan koleksi data primer</p>	<p>Pada prinsipnya praktek internasional terbaik secara umum dari manajemen kinerja di industry software Cina, sukses dari perusahaan inti adalah tergabung</p>

of Reading Business School, Reading, UK	daya manusia di perusahaan software yang sukses Cina yang dimiliki dan dipimpin oleh pendirinya.		dan sekunder	dengan pemimpin entertainer yang menempatkan manajemen kinerja dengan nilai inti budaya dari kolektivisme
<i>From Leader to Leadership: Clinician managers and where to next?</i>	Mengembangkan tingkah laku dan sifat dari manager individu untuk membentuk pemimpin yang lebih baik			Bentuk suatu hubungan seharusnya dianggap sebagai alternative untuk mengembangkan pada program pengembangan profesional pada pengembangan keahlian yang lebih kuat pada manajer klinik individu.
<i>Situational Leadership in Air Traffic Control 2007</i> Marcus Arvidsson, Curt R. Johnsson, Asa Ek, Roland Akselsson, Lund University. Lund, Sweden.	Untuk menginvestigasi bagaimana model kepemimpinan, model adaptasi kepemimpinan, tingkah laku kepemimpinan yang berlebihan atau dibawah meliputi lintas situasi, kondisi yang		Questioner T-test	Keadaan yang mempunyai dampak kuat pada kepemimpinan dimana tingkah laku kepemimpinan lebih berorientasi pada kesuksesan dan situasi kelompok disbanding pada hubungan yang kuat dan suasana individu. Penyesuaian kepemimpinan adalah tingkatan paling tinggi dalam

	operatif, struktur kepemimpinan, dan tuntutan kerja pada model pemerintahan lalu lintas udara			kesuksesan dan keadaan individu disbanding dengan hubungan kuat dan situasi kelompok  Kondisi operasional, struktur kepemimpinan dan permintaan pekerjaan dilain pihak tidak bekerjasama dengan tingkah laku kepemimpinan.
<i>Leadership Traits, Leadership Behavior, and Job Autonomy of Imams in Paninsular Malaysia: A Moderated Mediation Analysis</i>  Mahazan Abdul Mutalib University Sains Islam Malaysia Abdullah Haji Abdul Ghani Universiti Utara Malaysia	Mengetahui bagaimana dan kapan ciri – ciri kepemimpinan iman mempengaruhi kepemimpinan mereka	Ada 2 kepemimpinan imam yaitu keinginan untuk memimpin dan pengalaman kepemimpinan di masa lalu yang memediasi pengaruh dari 3 ciri-ciri kepemimpinan yaitu : kemampuan kognitif secara umum. Kepribadian dan keagamaan terhadap tingkah laku kepemimpinan imam secara managerial	Questionare  Analisa regresi	Ciri-ciri dari imam 40.5 % adalah variasi tingkah laku kepemimpinan.  Tingkah laku kepemimpinan dipengaruhi secara signifikan oleh versi tambahan, persetujuan, keterbukaan pribadi, motivasi memimpin secara social normative, dan pengalaman kepemimpinan di masa lalu. keagamaan imam dan kemampuan kognitif secara umum tidak berpotensi untuk mempengaruhi tingkah laku

		Proses mediasi mungkin mencakup situasi otonomi pekerjaan yang tinggi dan rendah dari imam		<p>kepemimpinan mereka.</p> <p>Keinginan untuk memimpin secara social normative menunjukkan mediasi secara parsial pada kumpulan secara berbagai bentuk personal dan keterbukaan dengan berbagai kriteria.</p> <p>Pengalaman kepemimpinan di masa lalu tidak memediasi ciri-ciri kepemimpinan dan asosiasi kepemimpinan</p> <p>Suasana otonomi pekerjaan yang tinggi mempengaruhi keterbukaan personal dan identitas yang afektif dari keinginan untuk memimpin menuju tingkah laku kepemimpinan</p>
<i>Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context 2011</i> A comparative empirical study Zeynep	Untuk menguji penyesuaian dari survey kepemimpinan lajang di Turkey untuk pertama			Para karyawan di turkey memandang bahwa ada hubungan yang erat antara model kepemimpinan kebapakan dengan model kepemimpinan

<p>Hale Öner Department of Business Administration , Dogus University, Istanbul, Turkey</p>	<p>kalinya dan untuk mengemban gkan hubungan antara model kepemimpin an lajang dan kebapakan dalam kontek bisnis di Turkey pada keseluruhan proses dari dinamika kontektual dari kepemimpin an</p>			<p>lajang. Menunjukkan bahwa praktik- praktik kepemimpinan yang lakukan oleh karyawan lebih kuat budayanya. Khususnya semua dimensi gagasan kepemimpinan lajang. Seperti sifat mementingkan kepentingan orang lain, hubungan, memberikan wewenang ke orang lain, dan partisipasi. Menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara gagasan lajang dan kebapakan.</p>
---	--	--	--	---

### BAB III

#### KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN

##### 3.1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Menghadapi perkembangan teknologi yang sangat cepat berubah sangat dimungkinkan akan mendorong perkembangan pasar masa depan yang sangat dinamik. Tugas manajemen untuk mempertahankan kondisi perusahaan supaya bisa bertahan demi kelangsungan jalannya roda organisasi ke masa yang akan datang. Diperlukan strategi yang cepat dan mudah yang bisa diterima oleh jajaran perusahaan. Salah satu cara yang tepat adalah dengan memiliki karyawan yang bertalenta untuk bisa mendapatkan hasil yang maksimal. Banyak perusahaan besar yang telah berhasil melakukan praktik manajemen talenta. Strategi yang tepat digunakan sehingga bisa menjaring karyawan – karyawan yang bertalenta yang bisa menempati posisi-posisi yang telah disediakan pihak manajemen. Dimaksudkan tempat yang benar diduduki oleh orang yang benar, ‘The right man in the right place’.

Selain manajemen talenta faktor lain yang bisa menjadi pengaruh bagi karyawan dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya adalah gaya kepemimpinan yang dipraktikkan dalam organisasi tersebut. Pengaruh lingkungan atau suasana tempat bekerja bisa mempengaruhi seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Strategi atau cara yang digunakan oleh pimpinan dalam menjalankan tugas secara langsung berhubungan dan berdampak pada bawahan yang dipimpinnya. Contoh dari gaya kepemimpinan Martin Luther King, Jr: adalah seorang pendeta di Gereja Baptis Montgomery, Alabama yang berjuang melawan diskriminasi rasial. Pada tahun 1963, King memimpin demonstrasi pemboikotan bus di Birmingham. Pemboikotan itu dilakukannya tanpa menggunakan kekerasan. Ia mengikuti prinsip-prinsip Mahatma Gandhi yang melakukan perlawanan dengan menghindari kekerasan. Untuk beberapa tahun, ia membuat kesuksesan besar, tetapi secara berangsur-angsur orang-orang kulit hitam muda menjauhinya karena mereka tidak dapat menerima antikekerasannya. Sebaliknya, King tidak pernah berhenti dan meluaskan programnya.

Contoh lain adalah gaya kepemimpinan Nelson Mandela. Adalah seorang pemuda yang berasal dari sebuah desa di Afrika, tumbuh menjadi presiden kulit hitam pertama Afrika Selatan dan menjadi salah satu tokoh dunia yang paling berpengaruh.

Sebelum menjadi presiden, Mandela memimpin perjuangan panjang dan sulit melawan segregasi di Afrika Selatan. Di bawah segregasi, orang kulit hitam dan kulit putih hidup terpisah. Segregasi menyangkal banyak hak – hak dasar warga kulit hitam. Mandela menghabiskan waktu bertahun – tahun di penjara untuk mencoba mengakhiri segregasi di Afrika Selatan. Dengan contoh – contoh di atas bisa digambarkan bahwa gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan.

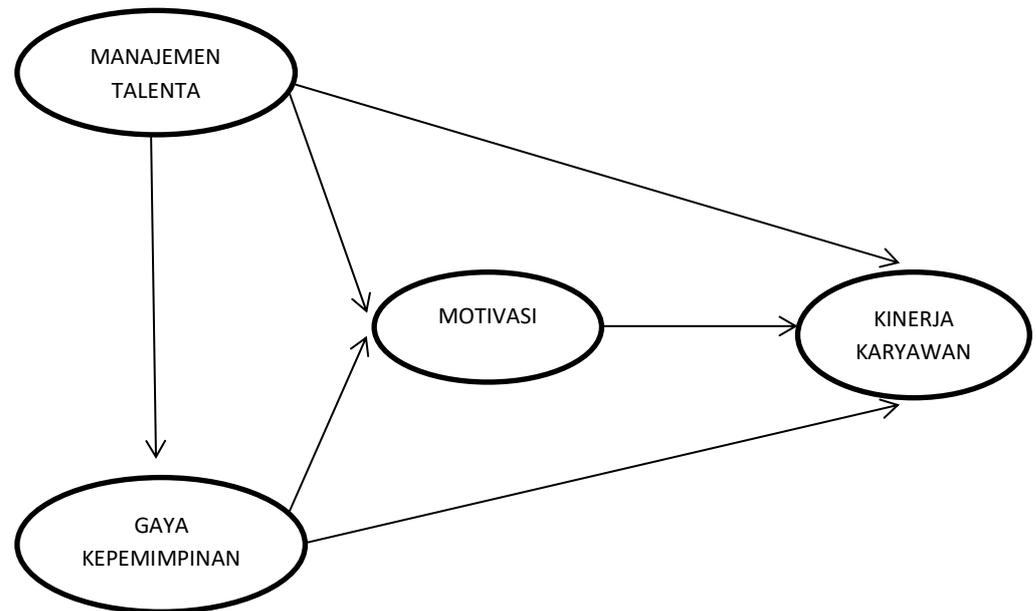
Motivasi merupakan hal yang tidak kalah pentingnya dalam menjalankan roda perusahaan atau organisasi. Karena ini bisa menjadi salah satu faktor pendorong seseorang dalam mencapai keberhasilan seseorang. Banyak hal yang bisa menjadi faktor motivasi seperti kepuasan pendapatan, kepuasan jabatan, kepuasan status dan sebagainya. Bila hal – hal tersebut bisa dipenuhi maka diharapkan bisa menimbulkan hasil yang baik berdampak pada individu perusahaan.

Salah satu ukuran keberhasilan individu dalam menjalankan tugas bekerja adalah dengan melihat kinerjanya. Ini bisa dilihat dalam ukuran waktu yang ditentukan oleh perusahaan, dan sejauh mana karyawan mencapai kinerja tersebut. Standar pencapaian kinerja telah dibuat oleh pemegang manajerial. Dan ini disampaikan kepada pihak yang berhubungan langsung dalam hal ini adalah karyawan atau pelaku organisasi. Pencapaian target kinerja sangat diharapkan untuk menjaga kestabilan dan kelangsungan hidup perusahaan ke depan dalam menghadapi pasar global.

Dari uraian di atas, maka penulis sampaikan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

### **3.2 Kerangka Konseptual Penelitian / Model**

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian



### 3.3 Hipotesis Penelitian

Dari kerangka konseptual penelitian di atas, bisa disampaikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

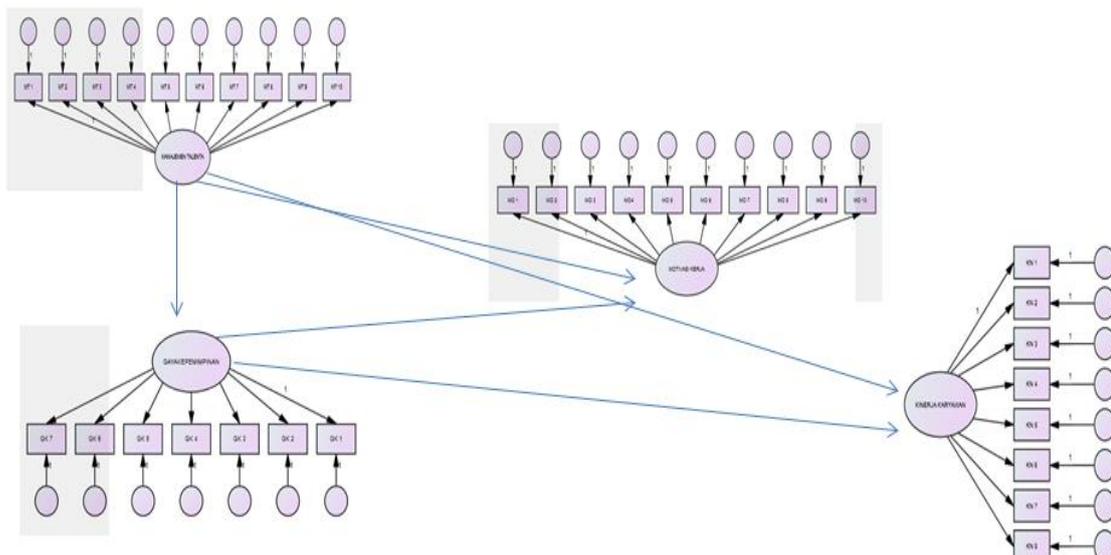
1. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.
4. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.

5. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.

### 3.3 Konstruksi Model

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka desain penelitian yang digunakan adalah kombinasi desain deskriptif dan kausal. Umar (2010) mengatakan bahwa desain penelitian dalam rangka solusi masalah manajemen, biasanya menggunakan kombinasi antara deskriptif dan kausal. Desain deskriptif digunakan dalam rangka mendeskripsikan hasil pengolahan dan analisis dari tiap-tiap variabel penelitian dilengkapi paparan secara kualitatif terutama terhadap hasil pengolahan data yang sifatnya ekstrim. Desain kausal digunakan untuk mengukur kuat hubungan dan pengaruh antara variabel dalam penelitian.

Di bawah ini bisa kita lihat model konstruk yang digunakan dalam penelitian ini:



### Gambar 3.2 Konstruk model

Penelitian ini menggunakan riset kausal karena ingin mengetahui pengaruh variabel independen (bebas) manajemen talenta, dan gaya kepemimpinan terhadap variabel intervening Motivasi dampaknya terhadap variable dependen (terikat) kinerja karyawan. Dalam riset bisnis, variabel-variabel yang umum dipakai antara lain, variabel indepeden (bebas, stimulasi, predictor, antecedent), dan dependen (terikat, output, kriteria, konsekuen), variabel control, variabel moderator, dan variabel intervening. (Sugiyono, 2009). Pada penelitian ini terdiri dari (tiga) jenis variabel yaitu:

1. Variabel independen (bebas) adalah variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain, terdiri dari 2 (tiga) variabel yaitu : manajemen talenta, dan gaya kepemimpinan .
2. Variabel intervening adalah variabel yang bertindak sebagai moderator suatu variabel independen dengan variabel independen (Umar, 2010) yaitu variabel Motivasi kerja.
3. Variabel dependen (tergantung) adalah variabel yang dijelaskan atau yang dipengaruhi oleh variabel independen, terdiri dari satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas (causality relationship) antara variabel manajemen talenta, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan. Pengambilan data dilakukan dengan metode survey dengan memilih sampel secara purposive sampling di antara populasi yang ada berdasarkan unit kerja. Unit analisis dalam penelitian ini adalah tenaga / karyawan pada perusahaan industri teknologi informasi yang ada di Jakarta dan Jawa barat.

Hal ini dimaksudkan untuk mendalami apakah manajemen talenta, gaya kepemimpinan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di industri perusahaan teknologi informasi yang berlokasi di Jakarta dan Jawa Barat. Dengan pertimbangan industri perusahaan ini cukup

representatif mewakili perusahaan industri teknologi informasi di kota Jakarta dan Jawa Barat. Tingkat persaingan perusahaan industri teknologi informasi yang sangat tinggi dibandingkan daerah lainnya di Indonesia, kondisi tersebut yang menjadi pertimbangan peneliti untuk mengkaji kinerja karyawan pada perusahaan tersebut yang ada di lingkungan yang kompetitif.

## 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan, yaitu yang dimulai setelah proposal penelitian diseminarkan dan dinyatakan diterima. Pada tanggal 1 Oktober 2015

### 4.3. Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1) Studi Kepustakaan. Pengumpulan data dengan metode ini dengan menelusuri berbagai kajian, jurnal, disertasi dan referensi lainnya yang mendukung dalam penyusunan penelitian.

2) Dokumentasi. Merupakan pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan data yang lengkap dan bukan berdasarkan perkiraan.

Jenis dokumentasi yang akan digunakan dalam penelitian ini antar lain data masa kerja, tingkat pendidikan dan jenis kelamin karyawan.

3) Kuesioner. Teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pernyataan-pernyataan yang diajukan secara tertulis kepada responden untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan peneliti. Daftar pernyataan dibuat secara

berstruktur dengan bentuk pernyataan pilihan ganda (multiple choice).

### 4.4. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan pada perusahaan industri teknologi informasi karyawan berstatus tetap maupun tidak tetap, namun peneliti lebih memfokuskan pada bagian manajemen, trainer, dan bagian teknisi yang dipekerjakan di industri perusahaan Teknologi Informasi di kota Jakarta dan Jawa Barat. Karena tiga

bagian ini secara langsung berhubungan dengan customer atau mitra kerja di lapangan yang dituntut bisa melayani pelanggan secara kualitas. Berdasarkan alasan tersebut maka semua karyawan yang ada pada bagian manajemen, trainer dan teknisi merupakan bagian dari populasi. Jumlah karyawan seluruhnya adalah 430 orang.

## 2. Sampel

Keterwakilan populasi oleh sampel dalam penelitian merupakan syarat penting untuk melakukan generalisasi terhadap populasi penelitian. Penelitian ini menggunakan persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*). Dengan kriteria sampel berdasarkan pada karyawan yang ada di tingkat manajemen, karyawan yang ada pada bidang trainer, karyawan yang ada di bidang teknisi. Penentuan jumlah sampel yang digunakan menggunakan formula slovin (Alam, 2015) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

E = % kelonggaran

Berdasarkan formula tersebut maka jumlah karyawan yang ditetapkan sebagai sampel adalah:

$$n = \frac{430}{1 + 430 (0.05)^2}$$

$$n = \frac{430}{2.075}$$

$$n = 207$$

Berdasarkan formula tersebut maka jumlah sampel yang dapat mewakili populasi sebesar 207 orang karyawan dari setiap perusahaan Teknologi Informasi yang ada di Jakarta dan Jawa Barat.

Tabel 4.1

Data karyawan di industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat. Tahun 2015.

NO	Nama perusahaan	Bagian	Jumlah karyawan	%	Jumlah sampel
1	Pesona Edukasi - Menteng	Manajemen	8	3.8%	8
		Trainer	36	17%	36
		Teknisi	7	3.3%	7
2	Citra Pesona Gemilang – Jakarta Selatan , Bogor	Manajemen	6	2.8%	6
		Trainer	40	19.3%	40
		Teknisi	5	2.4%	5
3	Edukasi Star Indonesia –	Manajemen	8	3.8%	8

	Jawa Barat	Trainer	38	18.3%	38
		Teknisi	7	3.3%	7
4	Citra Media Informasi	Manajemen	8	3.8%	8
		Trainer	35	16.9%	35
		Teknisi	9	4.3%	9
Total			207	100%	207

Sumber data primer, 2017

Berdasarkan jumlah sampel sebanyak 207 karyawan dari 430 karyawan, maka jumlah kuesioner yang didistribusikan sebanyak 207 kuesioner namun dari hasil distribusi kuesioner yang diperoleh (kembali) hanya sebanyak 202 buah kuesioner. Dan setelah diperiksa terdapat 2 angket yang oleh peneliti dianggap tidak dapat digunakan sehingga secara keseluruhan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini hanya 200 kuesioner saja.

#### 4.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur berdasarkan indikator-indikator yang sudah ditentukan. Dari indikator-indikator ini kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan (Sugiono, 2007) yang terdiri dari:

##### 1. Operasional Variabel

Dari variabel-variabel tersebut diberi definisi operasionalnya, dan selanjutnya ditentukan indikator-indikator yang akan diukur. Definisi operasional akan tersaji dalam tabel 4.2. berikut ini:

Tabel 4.3. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Rujukan
Manajemen Talenta (X1)	Segala sesuatu yang dilakukan dengan rasa senang (Enjoy), sempurna (Excellent), mudah (Esay) dan membuahakan manfaat yang dihargai orang lain (Earn).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyukai pekerjaan (X1.1)</li> <li>2. Menentukan target kerja (X1.2)</li> <li>3. Mengembangkan dan bertanggungjawab (X1.3)</li> <li>4. Mengambil tindakan penyelesaian (X1.4)</li> <li>5. Berkomunikasi dengan baik (X1.5)</li> <li>6. Menemukan ide baru (X1.6)</li> <li>7. Berani mengambil risiko (x1.7)</li> <li>8. Terlibat dalam inovasi (X1.8)</li> <li>9. Kerja sesuai prosedur (x1.9)</li> <li>10. Melaksanakan komitmen (x1.10)</li> </ol>	Sukono Soebekti, Rama Royani, Nina Insania K. Permana, (2010), RBV
Gaya kepemimpinan (X2)	Merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keinginan yang tinggi terhadap keberhasilan (x2.1)</li> <li>2. Menunjukkan inisiatif (x2.2)</li> <li>3. Mempengaruhi dan menunjukkan tanggungjawab (x2.3)</li> <li>4. Membangun hubungan (x2.4)</li> <li>5. Memberikan pengarahan (x2.5)</li> <li>6. Memberikan contoh (x2.6)</li> <li>7. Mendelegasikan tugas (x2.7)</li> </ol>	Bass (1985)
Motivasi (x3)	Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merasa diakui (x3.1)</li> <li>2. Memberikan kesempatan berkarier (x3.2)</li> <li>3. Bekerja lebih semangat (x3.3)</li> <li>4. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (x3.4)</li> <li>5. Gaji sesuai (x3.5)</li> <li>6. Lebih tenang dalam bekerja (x3.)</li> <li>7. Hubungan dengan teman membantu pekerjaan (x3.7)</li> <li>8. Pimpinan memberikan motivasi (x3.8)</li> <li>9. Pimpinan memberi contoh (x3.9)</li> <li>10. Pimpinan mengerti keinginan karyawan? (x3.10)</li> </ol>	Abraham Maslow & Wexley and Yukl (1992), RBV

Kinerja Karyawan (Y)	Banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan individual – kemampuannya, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Fungsi manajemen dalam aktivitas SDM harus dikembangkan, dievaluasi dan diubah sehingga individu dalam perusahaan bisa memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun jadwal kerja (Y1.1)</li> <li>2. Prinsip efisiensi (Y1.2)</li> <li>3. Jadwal sesuai dana perusahaan (Y1.3)</li> <li>4. Bekerja sesuai prosedur (Y1.4)</li> <li>5. Menjalankan program pimpinan (Y1.5)</li> <li>6. Konsultasi dengan pimpinan (Y1.6)</li> <li>7. Laporan diterima baik (Y1.7)</li> <li>8. Seleksi pekerjaan (Y1.8)</li> </ol>	Robert L. Maltis dan John H. Jackson. (2010), RBV
----------------------	---	--	---

### 1. Penetapan Skala Pengukuran

Dalam penyusunan instrument penelitian harus mengetahui dan paham tentang skala pengukuran yang digunakan agar instrument bisa diukur sesuai dengan apa yang diinginkan dan bisa dipercaya atau reliable. Maksud dari skala pengukuran ini untuk mengklasifikasikan variabel-variabel yang diukur supaya tidak terjadi kesalahan dalam menentukan analisis data dan langkah penelitian berikutnya.

Untuk memenuhi asumsi dan model analisis dalam penelitian ini digunakan Skala Sikap Likert, dimana skala ini dikategorikan yang sangat populer dalam tingkat persetujuan, yaitu Sangat setuju = 5, Setuju = 4, Ragu-ragu = 3, Tidak Setuju = 2, dan Sangat Tidak Setuju = 1. Penggunaan dalam 5 kategori pengujian di atas banyak digunakan dalam penelitian SDM begitu juga dengan penelitian ini sebab dipandang bisa mewakili tingkat intensitas penilaian responden dengan baik. Bila penggunaan kategori lebih dari 5 kategori, maka akan membingungkan para responden yang akan memberi jawaban terhadap instrument-instrument tersebut. Sedangkan penggunaan skala dengan kategori terlalu sedikit, membuat responden tidak leluasa mengungkapkan perasaan mereka (Oei, 2010)

#### 4.5.1. Manajemen Talenta

Manajemen talenta yang dimaksudkan disini adalah Segala sesuatu yang dilakukan dengan rasa senang (Enjoy), sempurna (Excellent), mudah (Easy) dan membuahkan manfaat yang dihargai orang lain (Earn). Sukono Soebekti, Rama Royani, Nina Insania K. Permana, (2010).

Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel manajemen talenta dan skala pengukurannya dapat dilihat pada tabel 4.4. berikut:

Tabel 4.4. Dimensi dan Skala Penilaian variabel Manajemen Talenta

No	Dimensi yang diukur (Sukono Soebekti, Rama Royani, Nina Insania K. Permana, 2010)	Simbol (X1)	Skala pengukuran
1	Menyukai pekerjaan	X1.1	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
2	Menentukan target kerja	X1.2	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
3	Mengembangkan dan bertanggungjawab	X1.3	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
4	Mengambil tindakan penyelesaian	X1.4	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
5	Berkomunikasi dengan baik	X1.5	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
6	Menemukan ide baru	X1.6	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
7	Berani mengambil risiko	X1.7	1 – 5 (Sangat tidak setuju –

			Sangat Setuju)
8	Terlibat dalam inovasi	X1.8	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
9	Kerja sesuai prosedur	X1.9	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
10	Melaksanakan komitmen	X1.10	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)

Sumber: Kuesioner, diolah tahun 2017

#### 4.5.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah cara khas yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya (Bass dan Avolio, 1994). Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan dan skala pengukurannya dapat dilihat pada tabel 4.5. berikut:

Tabel 4.5. Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Dimensi yang diukur (Bass & Avolio, 1994)	Simbol (X2)	Skala pengukuran
1	Keinginan yang tinggi terhadap keberhasilan	X2.1	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
2	Menunjukkan inisiatif	X2.2	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
3	Mempengaruhi dan menunjukkan tanggungjawab	X2.3	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
4	Membangun hubungan	X2.4	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)

5	Memberikan pengarahan	X2.5	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
6	Memberikan contoh	X2.6	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
7	Mendelegasikan tugas	X2.7	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)

Sumber: Kuesioner, diolah tahun 2017

#### 4.5.3. Motivasi

Pengukuran motivasi dalam penelitian ini merupakan perpaduan dari teori beberapa ahli.

Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi dan skala pengukurannya dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6. Dimensi dan Skala penilaian Variabel Motivasi

No	Dimensi yang diukur (A, Maslow Wexley and Yukl 1992 : 75, Ishak Arep dan Hendri Tanjung, 2003:29, Hasibuan 2003:146)	Simbol (Y1)	Skala pengukuran
1	Merasa diakui	Y1.1	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
2	Memberikan kesempatan berkarier	Y1.2	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
3	Bekerja lebih semangat	Y1.3	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
4	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Y1.4	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)

5	Gaji sesuai	Y1.5	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
6	Lebih tenang dalam bekerja	Y1.6	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
7	Hubungan dengan teman membantu pekerjaan	Y1.7	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
8	Pimpinan memberikan motivasi	Y1.8	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
9	Pimpinan memberi contoh	Y1.9	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
10	Pimpinan mengerti keinginan karyawan	Y1.10	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)

Sumber: Kuesioner, diolah tahun 2017

#### 4.5.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu sebagaimana wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, penulis menggunakan teori beberapa ahli yang bisa dilihat pada tabel 4.7 ini:

Tabel 4.7. Dimensi dan Skala penilaian Kinerja Karyawan

No	Dimensi yang diukur (Robert L. Maltis dan John H. Jackson. (2010) Simamora (1997))	Simbol (Y2)	Skala pengukuran
1	Menyusun jadwal kerja	Y2.1	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)

2	Prinsip efisiensi	Y2.2	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
3	Jadwal sesuai dana perusahaan	Y2.3	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
4	Bekerja sesuai prosedur	Y2.4	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
5	Menjalankan program pimpinan	Y2.5	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
6	Konsultasi dengan pimpinan	Y2.6	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
7	Laporan diterima dengan baik	Y2.7	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)
8	Seleksi pekerjaan	Y2.8	1 – 5 (Sangat tidak setuju – Sangat Setuju)

Sumber: Kuesioner, diolah tahun 2017

#### 4.6. Pengujian Instrumen Penelitian

Sebelum pengolahan data, akan dilakukan uji kesahihan (validitas) dan uji keandalan (reabilitas) instrument penelitian.

##### 4.6.1. Uji Kesahihan (Validitas)

Uji kesahihan (validitas) berfokus pada persoalan apakah alat ukur yang ada mencerminkan variabel atau konsep yang diukur, artinya dalam mengukur validitas kita memiliki isi dan kegunaan alat ukur. Dalam hal ini simak unsur-unsur apa yang terdapat dalam alat ukur, apakah tujuan alat ukur itu tercapai dan apakah alat ukur itu sesuai dengan konsep dan variable yang ingin diukur.

Pengujian validitas berfokus pada validitas konstruk (isi dan makna suatu konsep dari alat ukur yang dipakai untuk mengukur konsep tersebut). Dalam penelitian ini uji validitas akan dilakukan dengan bantuan software SPSS for windows 21. Valid tidaknya suatu instrument akan disimak pada nilai koefisien 0,05. Jika koefisien korelasi menunjukkan tingkat signifikansi atau lebih kecil dari 0,05 maka instrument tersebut dianggap valid.

#### 4.6.2. Uji Keandalan (Reliabilitas)

Uji keandalan (reliabilitas) alat ukur dimaksudkan untuk menyimak sejauh mana kemantapan, ketepatan dan homogenitas alat ukur yang digunakan. Segi kemantapan ditandai dari ciri alat ukur yang digunakan dalam mengukur sesuatu berulang kali dapat memberikan hasil yang sama, sehingga dapat diandalkan dan diramalkan. Segi ketepatan tercermin dari alat ukur yang digunakan merupakan alat ukur yang benar dari sesuatu yang ingin diukur.

Segi homogenitas, tercermin dari skala pengukuran yang terdiri dari serangkaian pertanyaan sebagai unsur dasarnya berkaitan satu sama lain. Reliable tidaknya suatu instrument dapat dilihat melalui uji statistic Crombach Alpha. Suatu instrument dikatakan reliable jika memberikan nilai Crombach Alpha lebih besar 0,70 (Nunnaly, 1994).

#### 4.6.3. Tehnik Analisa Data

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Oleh karena itu, alat analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah menggunakan analisis SEM (Structural Equation Modeling) dengan bantuan program AMOS. Penggunaan SEM memungkinkan peneliti untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument penelitian, mengkonfirmasi ketepatan model sekaligus menguji pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. SEM dapat

menguji secara bersama-sama (Bohlen, dalam Ghozali dan Fuad, 2005): 1. Model struktural hubungan antara konstruk independent dan dependent; 2. Model measurement: hubungan (nilai loading) antar indikator dengan konstruk (variabel laten).

Analisis SEM dibutuhkan dalam rangka menguji suatu rangkaian hubungan saling ketergantungan antar variabel secara simultan. Teknik ini berguna apabila satu variabel dependen menjadi variabel independen dalam hubungan persamaan selanjutnya. *The structural equation modelling* (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam

model dan pengujian hipotesis. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengujian SEM diuraikan berikut ini:

#### 1. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama kemudian digambarkan dalam sebuah path diagram untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara konstruk dengan konstruk lainnya sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

- a. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal sebagai source variabel atau independent variable yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam

model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

- b. Konstruk endogen (*endogenous constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

## 2. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Persamaan yang diperoleh dari diagram alur dikonversi ke dalam:

- a. Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk,
- b. Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variabel, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variabel pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan. Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan model yang diajukan merupakan *observed variable* dan sisi sebelah kanan untuk variabel-variabel *latent variables*.

## 3. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang

valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi.

#### 4. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

#### 6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Beberapa indeks kesesuaian dan cut of value untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a.  $\chi^2$  – Chi-square statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-square-nya rendah. Semakin kecil  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0.10$ .
- b. RMSEA (*the root mean square error of approximation*) yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom.
- c. GFI (*goodness of fit index*), adalah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit.

- d. AGFI (*adjusted goodness of fit index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
- e. CMIN/DF, adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square, X<sup>2</sup> dibagi DF-nya disebut X<sup>2</sup> relatif. Bila nilai X<sup>2</sup> relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.
- f. TLI (*tucker lewis index*), merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah base line model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  (Hair et.al., 1997). Nilai yang mendekati 1 menunjukkan very good fit.
- g. CFI (Comparative fit index), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI  $\geq 0,95$ .

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8. Kriteria *Goodness of Fit Index*

Goodness of Fit Index	Cut-of Value
X <sup>2</sup> Chi-Square	Diharapkan kecil
Significaned Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\geq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Solimun (2002 : 80)

## 7. Modifikasi Model

Setelah melakukan penilaian model fit, maka model penelitian diuji untuk menentukan apakah modifikasi model diperlukan karena tidak fitnya hasil yang diperoleh pada tahap keenam. Namun harus diperhatikan, bahwa segala modifikasi (walaupun sangat sedikit), harus berdasarkan teori yang mendukung. Dengan kata lain, modifikasi model seharusnya tidak dilakukan hanya untuk semata-mata untuk mencapai model yang fit.

## **BAB V**

### **DESKRIPSI HASIL PENELITIAN**

#### **5.1. Karakteristik Responden**

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh hasil berupa karakteristik responden yang telah dilakukan pada perusahaan industri teknologi informasi di Jakarta dan Jawa Barat. Karakteristik responden merupakan gambaran mengenai identitas yang menjelaskan jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan terakhir dan lama bekerja sebagai berikut:

Responden Berdasarkan	Klasifikasi	Responden	
		Frek.	%
Jenis kelamin	Laki-laki	75	37.5
	Perempuan	125	62.5
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
Usia	20 - 30 tahun	49	24.5
	31 - 40 tahun	58	29
	41 - 50 tahun	78	39
	> 51 tahun	15	7.5
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
Status Perkawinan	Belum menikah	57	28.5
	Menikah	143	71.5
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
Pendidikan Terakhir	SLTA	24	12
	Diploma	51	25.5
	Starata 1	123	61.5
	Strata 2	2	1
	Strata 3	0	0
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
Lama Bekerja	< 1 tahun	17	8.5
	1 - 5 tahun	98	49
	6 - 10 tahun	43	21.5
	> 10 tahun	42	21
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

**Tabel 5.1. Hasil Karakteristik Responden**

Sumber: Hasil Olah data, 2017

Berdasarkan pada Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih dominan dibandingkan dengan perempuan, dengan rincian jumlah laki-laki 62.5% sedangkan jumlah perempuan sebanyak 37.5%. Pada usia responden, terlihat bahwa usia karyawan 41 – 50 tahun mayoritas berpartisipasi dalam penelitian ini, dengan rincian usia karyawan antara 20 – 30 tahun sebanyak 24.5%. pada usia karyawan antara 31 – 40 tahun sebanyak 29%. Pada usia karyawan antara 41 – 50 tahun sebanyak 39%. Pada usia karyawan > 51 sebanyak 8%.

Pada status perkawinan responden menunjukkan bahwa responden dengan status perkawinan menikah lebih dominan dibandingkan responden yang belum menikah. Pada responden yang menikah memiliki persentase sebesar 71.5% sedangkan sisanya 28.5% memiliki status perkawinan menikah. Responden dengan

tingkat pendidikan Strata 1 mendominasi lebih banyak dalam penelitian ini yaitu sebesar 61.5 %. Pada tingkat pendidikan SLTA sebesar 12.0%, tingkat pendidikan Diploma sebesar 25.5, tingkat pendidikan Strata 2 sebesar 1.0%.

## **5.2. Pengujian Instrumen Penelitian**

Instrumen yang dipakai dalam penelitian harus memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, instrument manajemen talenta, gaya kepemimpinan dan motivasi dan kinerja karyawan yang dilakukan uji coba dengan pertanyaan penelitian sebanyak 14 butir untuk instrument manajemen talenta, 8 butir untuk instrument gaya kepemimpinan, 12 butir untuk instrument motivasi kerja dan 12 butir untuk instrument kinerja karyawan. Uji coba instrument dilakukan pada perusahaan Responden sebagai uji coba sebanyak 30 orang karyawan. Pengambilan sampel ini didasari pada pertimbangan subyek tersebut memiliki karakteristik yang sama dengan subyek penelitian. Variabel (pernyataan) dikatakan valid jika skor variable tersebut berkorelasi secara signifikan dengan total skor dengan menggunakan *corrected item* yang diuraikan sebagai berikut:

Tabel 5.2. Rekapitulasi Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Konstruk	Pernyataan (simbol)	Validitas Item		Reliabilitas	
		r hitung (n=30)	Corrected Item	r kritis	Cronbach's Alpha
Manajemen Talenta	MT. 1	0.361	0.434	0.6	0.637
	MT. 2		0.623		
	MT. 3		0.669		
	MT. 4		0.706		
	MT. 5		0.56		
	MT. 6		<b>0.209</b>		
	MT. 7		<b>0.206</b>		
	MT. 8		0.513		
	MT. 9		0.576		
	MT. 10		0.523		
	MT. 11		<b>-0.112</b>		
	MT. 12		0.563		
	MT. 13		0.657		
	MT. 14		<b>-0.014</b>		
Gaya Kepemimpinan	GK.1	0.361	0.741	0.6	0.778
	GK.2		<b>0.123</b>		
	GK.3		0.666		
	GK.4		0.739		
	GK.5		0.618		
	GK.6		0.586		
	GK.7		0.485		
	GK.8		0.814		

Tabel 5.2. Rekapitulasi Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Konstruk	Pernyataan (simbol)	Validitas Item		Reliabilitas	
		r hitung (n=30)	Corrected Item	r kritis	Cronbach's Alpha
Motivasi Kerja	MO.1	0.361	0.704	0.6	0.748
	MO.2		0.75		
	MO.3		0.579		
	MO.4		0.668		
	MO.5		0.688		
	MO.6		0.735		
	MO.7		0.734		
	MO.8		0.724		
	MO.9		<b>0.126</b>		
	MO.10		0.582		
	MO.11		<b>-0.215</b>		
	MO.12		0.547		
Kinerja Karyawan	KN.1	0.361	0.521	0.6	0.534
	KN.2		0.484		
	KN.3		0.439		
	KN.4		<b>-0.186</b>		
	KN.5		0.558		
	KN.6		0.69		
	KN.7		0.504		
	KN.8		0.126		
	KN.9		0.569		
	KN.10		<b>0.048</b>		
	KN.11		<b>-0.099</b>		
	KN.12		0.734		

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Hasil pengolahan data untuk uji validitas terhadap 30 orang responden dan dengan  $\alpha = 0.05$ , maka akan diperoleh  $r_{tabel}$  dengan  $N=30$  sebesar 0,361 (Lampiran R Tabel Koefisien Korelasi). Kriteria yang dipakai untuk mengukur validitas butir pernyataan ini adalah dengan membandingkan antara  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ , apabila hasilnya positif dan lebih besar dari  $r_{tabel}$ , maka instrumen pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

Berdasarkan data tersebut di atas, diketahui hasil pengujian validitas dari corrected item diperoleh 4 butir instrumen manajemen talenta yaitu butir nomor 6, 7, 11 dan 14 memiliki nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  0.361, pada instrument gaya kepemimpinan diperoleh 1 butir

instrument memiliki nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  0.361 yaitu pada instrument nomor 2. Pada instrument motivasi kerja diperoleh 2 butir instrument memiliki nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  0.361 yaitu pada instrument nomor 9 – 11. Pada instrument kinerja karyawan diperoleh 4 butir instrument memiliki nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  0.361 yaitu pada instrument nomor 4, 8, 10 dan 11. Sehingga butir tersebut dinyatakan tidak valid dan harus dikeluarkan dari daftar instrument. Selanjutnya dilakukan uji instrument kembali dengan membuang instrumen yang tidak valid diatas yang diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 5.3. Rekapitulasi Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Konstruk	Pernyataan (simbol)	Validitas Item		Reliabilitas	
		r hitung (n=30)	Corrected Item	r kritis	Cronbach's Alpha
Manajemen Talenta	MT. 1	0.361	0.434	0.6	0.637
	MT. 2		0.623		
	MT. 3		0.669		
	MT. 4		0.706		
	MT. 5		0.56		
	MT. 6		0.209		
	MT. 7		0.206		
	MT. 8		0.513		
	MT. 9		0.576		
	MT. 10		0.523		
Gaya Kepemimpinan	GK.1	0.361	0.741	0.6	0.778
	GK.2		0.123		
	GK.3		0.666		
	GK.4		0.739		
	GK.5		0.618		
	GK.6		0.586		
	GK.7		0.485		
Motivasi Kerja	MO.1	0.361	0.704	0.6	0.748
	MO.2		0.75		
	MO.3		0.579		
	MO.4		0.668		
	MO.5		0.688		
	MO.6		0.735		
	MO.7		0.734		
	MO.8		0.724		
	MO.9		0.126		
	MO.10		0.582		
Kinerja Karyawan	KN.1	0.361	0.521	0.6	0.534
	KN.2		0.484		
	KN.3		0.439		
	KN.4		-0.186		
	KN.5		0.558		
	KN.6		0.69		
	KN.7		0.504		
	KN.8		0.126		

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil pengujian kembali di atas, diketahui hasil pengujian validitas

dari *corrected item* diperoleh seluruh butir instrument memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$

0.361, sehingga butir tersebut dinyatakan valid. Pada nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh adalah variable manajemen talenta menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.934, variable gaya kepemimpinan menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.911, variable motivasi menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.935 dan variable kinerja karyawan menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.888. Dengan demikian karena nilai lebih besar dari batasan 0.6 maka seluruh variable dapat dinyatakan reliabel.

### 5.3. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan khususnya pada seluruh indikator. Hasil analisis ini bertujuan untuk menjelaskan persepsi responden (karyawan perusahaan industri teknologi informasi) terhadap variabel dalam penelitian ini. Variabel tersebut antara lain manajemen talenta, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan.

#### 1. Variabel Manajemen Talenta

Mengenai hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variable manajemen talenta diuraikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.4. Frekuensi Variabel Manajemen Talenta**

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	Sangat Tidak Setuju (1)		Tidak Setuju (2)		Ragu-ragu (3)		Setuju (4)		Sangat Setuju (5)		
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	
MT.1	1	0.5	1	0.5	29	14.5	141	70.5	28	14.0	3.97
MT.2	2	1.0	1	0.5	19	9.5	167	83.5	11	5.5	3.92
MT.3	0	0.0	2	1.0	42	21.0	136	68.0	20	10.0	3.87
MT.4	1	0.5	1	0.5	43	21.5	142	71.0	13	6.5	3.83
MT.5	4	2.0	4	2.0	30	15.0	151	75.5	15	7.5	3.89
MT.6	0	0.0	2	1.0	19	9.5	167	83.5	12	6.0	3.95
MT.7	2	1.0	0	0.0	36	18.0	143	71.5	19	9.5	3.89
MT.8	4	2.0	3	1.5	32	16.0	140	70.0	25	12.5	3.94
MT.9	2	1.0	0	0.0	35	17.5	146	73.0	17	8.5	3.88
MT.10	0	0.0	2	1.0	33	16.5	144	72.0	21	10.5	3.92
<b>Mean Variabel Manajemen Talenta</b>											<b>3.90</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Pada Tabel diatas menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel manajemen talenta dengan capaian rata-rata 3.90, bahwa Manajemen Talenta pada Perusahaan Industri Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat sesuai dengan tugas dan fungsinya. Indikator yang dominan membentuk variable manajemen talenta dalam penelitian ini adalah MT.1 nilai mean tertinggi sebesar 3,97.

Pada indikator pernyataan MT.1 menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 70,5%. Responden menjawab sangat setuju 14%, terdapat 14,5% responden merasa ragu-ragu kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 0.5% dan sangat tidak setuju sebanyak 0.5%. Pada indikator pernyataan MT.2 menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 83.5%. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 5.5%, terdapat 9.5% responden merasa ragu-ragu, kemudian yang menjawab tidak setuju sebanyak 0.5% dan sangat tidak setuju sebanyak 1.0%.

Pada indikator pernyataan MT.3 menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 68.0%. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 10%, terdapat 21% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 1%. Pada indikator MT.4 menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentaseyaitu 71%. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 6.5%, terdapat 21.5% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 0.5% dan sangat tidak setuju sebanyak 0.5%.

Pada indikator pernyataan MT.5 menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 75.5%. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 7.5%, terdapat 15% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2.0%. Pada indikator pernyataan MT.6 menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 83.5%. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 6%, terdapat 9.5% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 1%.

Pada indikator pernyataan MT. 7 menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 75.5% Responden menjawab sangat setuju sebanyak 9.5%, terdapat 18% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1%. Pada indikator pernyataan MT.8 menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 70%. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 12.5%, terdapat 16% responden merasa ragu-ragu kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 1.5%

Pada indikator pernyataan MT.9 menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 73.0%. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 8.5%, terdapat 17.5% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1%. Pada indikator pernyataan MT.10 menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentasi jawaban Setuju sebesar 72.0%. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 10.5%, terdapat responden merasa ragu-ragu sebesar 16.5%, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 1%.

## 2. Variabel Gaya Kepemimpinan

Mengenai hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variable gaya kepemimpinan diuraikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.5. Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan**

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju (2)		Ragu-ragu (3)		Setuju (4)		Sangat Setuju (5)		
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	
GK.1	0	0.0	5	2.5	34	17.0	143	71.5	18	9.0	3.87
GK.2	4	2.0	1	0.5	42	21.0	137	68.5	16	8.0	3.80
GK.3	1	0.5	8	4.0	42	21.0	128	64.0	21	10.5	3.80
GK.4	2	1.0	3	1.5	44	22.0	137	68.5	14	7.0	3.79
GK.5	1	0.5	7	3.5	32	16.0	145	72.5	15	7.5	3.83
GK.6	1	0.5	4	2.0	36	18.0	142	71.0	17	8.5	3.85
GK.7	2	1.0	2	1.0	39	19.5	145	72.5	12	6.0	3.82
Mean Variabel Gaya Kepemimpinan											3.90

Sumber:

Data Primer Diolah, 2017.

## 3. Variabel Motivasi Kerja

Mengenai hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variable motivasi kerja diuraikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.6. Frekuensi Variabel Motivasi Kerja**

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	Sangat Tidak Setuju (1)		Tidak Setuju (2)		Ragu-ragu (3)		Setuju (4)		Sangat Setuju (5)		
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	
MO.1	3	1.5	2	1.0	17	8.5	157	78.5	21	10.5	3.96
MO.2	2	1.0	3	1.5	33	16.5	138	69.0	24	12.0	3.90
MO.3	2	1.0	3	1.5	39	19.5	141	70.5	15	7.5	3.82
MO.4	1	0.5	6	3.0	31	15.5	146	73.0	16	8.0	3.85
MO.5	4	2.0	1	0.5	49	24.5	133	66.5	13	6.5	3.75
MO.6	3	1.5	2	1.0	39	19.5	133	66.5	23	11.5	3.86
MO.7	1	0.5	4	2.0	52	26.0	126	63.0	17	8.5	3.77
MO.8	1	0.5	4	2.0	51	25.5	130	65.0	14	7.0	3.76
MO.9	1	0.5	7	3.5	38	19.0	138	69.0	16	8.0	3.81
MO.10	3	1.5	2	1.0	36	18.0	146	73.0	13	6.5	3.82
Mean Variabel Motivasi Kerja											3.91

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

#### 4. Variabel Kinerja Karyawan

Mengenai hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variable kinerja karyawan diuraikan pada tabel :

**Tabel 5.7. Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	Sangat Tidak Setuju (1)		Tidak Setuju (2)		Ragu-ragu (3)		Setuju (4)		Sangat Setuju (5)		
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	
KN.1	3	1.5	3	1.5	46	23.0	129	64.5	19	9.5	3.79
KN.2	4	2.0	1	0.5	43	21.5	127	63.5	25	12.5	3.84
KN.3	4	2.0	1	0.5	32	16.0	142	71.0	21	10.5	3.88
KN.4	1	0.5	4	2.0	28	14.0	154	77.0	13	6.5	3.87
KN.5	4	2.0	3	1.5	48	24.0	131	65.5	14	7.0	3.74
KN.6	0	0.0	6	3.0	31	15.5	150	75.0	13	6.5	3.85
KN.7	3	1.5	2	1.0	47	23.5	131	65.5	17	8.5	3.79
KN.8	4	2.0	1	0.5	38	19.0	137	68.5	20	10.0	3.84
<b>Mean Variabel Kinerja Karyawan</b>											<b>3.90</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

#### 5.4. Analisis Hasil Structural Equation Model

Analisis hasil penelitian dengan menggunakan model persamaan structural (*Structural Equation Model*) dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menggunakan program AMOS 25.0. Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *Critical Ratio* (CR). Apabila *Critical Ratio* tersebut signifikan maka indikator-indikator tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variable laten.

Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari manajemen talenta, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dengan menggunakan model persamaan structural dari AMOS akan diperoleh indikator-indikator model yang *fit*. Tolak ukur yang digunakan

dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio* (CT) pada *regression weight* dengan nilai minimum 1,960 secara absolut.

Kriteria yang digunakan adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model fit terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan *Chi-square* yang disyaratkan ( $p \leq 0,05$ ) dan di atas konservatif yang diterima ( $p = 0,10$ ) (Hair et al., 2006), 3) incremental fit di atas 0,90 yaitu (GFI) (*goodness of Fit Index*), *Adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), *The Minimum Sample Discrepancy Function* (CMIN) dibagi dengan *Degree of Freedomnya* (DF) dan *Comparative Fit Index* (CFI), dan 4) RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) yang rendah. *Confirmatory Factor Analysis* (Analisis Faktor) digunakan untuk meneliti variable laten yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan itu memberi makna pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk yang dikonfirmasi.

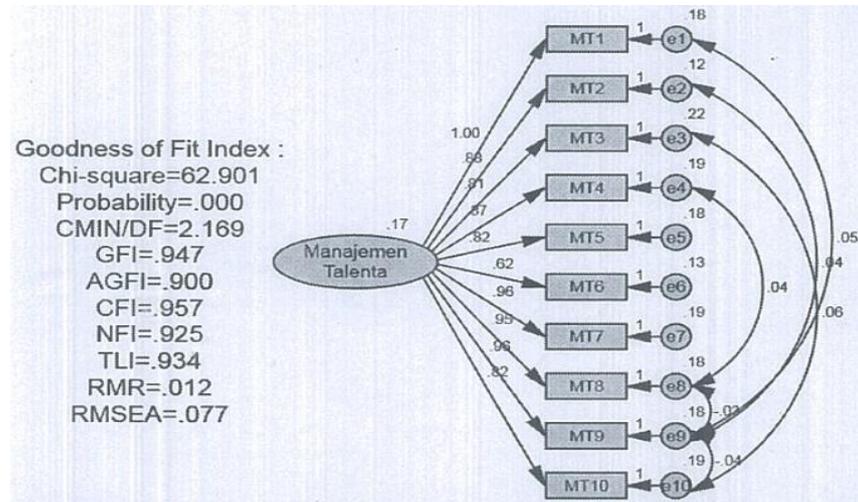
#### 5.4.1. Evaluasi Pengukuran Setiap Konstruk (CFA)

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran yang terjadi berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti GFI (*Goodness of Fit Index*), *Adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of Fit Index*) dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) baik untuk model dimensi atau indikator variable yang dapat membentuk suatu konstruk atau variable laten (*latent variable*) dengan *Confirmatory Factor Analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

## 1. Manajemen Talenta

Hasil uji CFA variable manajemen talenta terhadap model secara keseluruhan yang bersumber dari lampiran.

Hasil uji konstruk variable manajemen talenta dievaluasi berdasarkan *goodness of fit index* pada tabel berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.



**Gambar 5.1. Analisis Faktor Variabel Manajemen Talenta**

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Hasil uji model disajikan pada gambar di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit index* pada tabel

di bawah ini dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.8. Evaluasi Kriteria Variabel Manajemen Talenta

Ukuran GOF	Cut - off Value	Nilai	Keterangan
X <sup>2</sup> -Chi - Square	Diharapkan Kecil	62.900	Good Fit
Probability	≤ 0.05	0.000	Good Fit
CMIN/DF	≤ 2.00	2.169	Good Fit
Goodness-of-Fit Index (GFI)	≥ 0.90	0.947	Good Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	≥ 0.90	0.900	Good Fit
Comparative Fit Index (CFI)	≥ 0.90	0.957	Good Fit
Normed Fit Index (NFI)	≥ 0.90	0.925	Good Fit
Tucker-Lewis Index (TLI)	≥ 0.90	0.934	Good Fit
Root Mean Square Error of Approximation (RSMEA)	≤ 0.80	0.077	Good Fit
Root Mean Square Residuan (RMR)	≤ 0.05	0.012	Good Fit

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran variable manajemen talenta telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari sepuluh criteria fit yang ada, semuanya telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model CFA manajemen talenta dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variable yang dapat digunakan sebagai indikator dari manajemen talenta dapat diamati dari nilai loading factor atau koefisien lamda (A) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variable sebagai indikator manajemen talenta tampak sebagai berikut:

**Tabel 5.9. Loading Faktor (A) Variabel Manajemen Talenta**

Indikator Variabel	Loading Factor (A)	Critical Ratio (t-hitung)	Probability	Keterangan
MT.1	0.698	Fix	0.000	Signifikan
MT.2	0.719	8.98	0.000	Signifikan
MT.3	0.58	7.356	0.000	Signifikan
MT.4	0.64	8.044	0.000	Signifikan
MT.5	0.624	7.924	0.000	Signifikan
MT.6	0.586	7.477	0.000	Signifikan
MT.7	0.66	8.44	0.000	Signifikan
MT.8	0.675	8.425	0.000	Signifikan
MT.9	0.682	10.033	0.000	Signifikan
MT.10	0.613	7.739	0.000	Signifikan

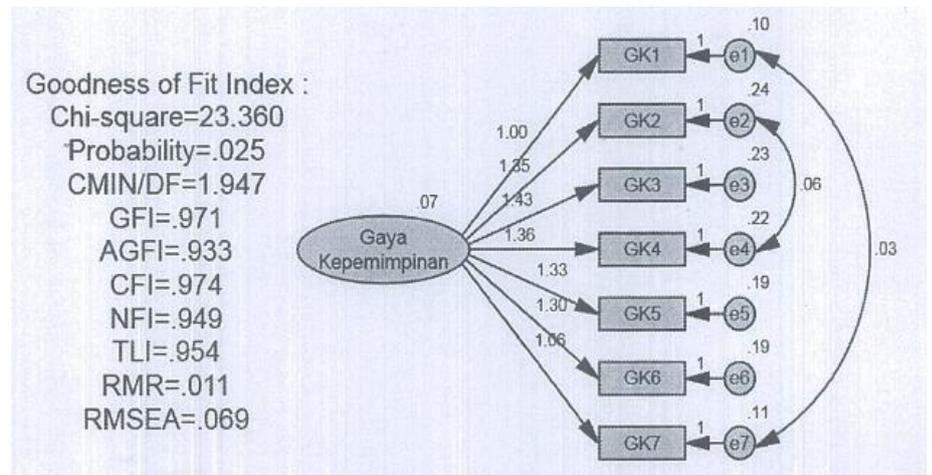
Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Loading factor (A) pengukuran variable manajemen talenta pada tabel di atas menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel manajemen talenta dari setiap indikator dinyatakan memenuhi standar (baik), hal ini berdasarkan nilai loading faktor seluruh indikator diatas 0,40.

## 2. Gaya Kepemimpinan

Hasil uji CFA variable gaya kepemimpinan terhadap model secara keseluruhan (overall) yang bersumber dari lampiran 4. Hasil uji konstruk variable gaya kepemimpinan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit* index pada tabel berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap

konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.



Gambar 5.2. Analisis Faktor Variabel Gaya Kepemimpinan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Hasil uji model disajikan pada gambar di atas dievaluasi berdasarkan goodness of fit index pada tabel di bawah ini dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

**Tabel 5.10. Evaluasi Kriteria Variabel Gaya Kepemimpinan**

Ukuran GOF	Cut - off Value	Nilai	Keterangan
X2-Chi - Square	Diharapkan Kecil	23.36	Good Fit
Probability	≤ 0.05	0.025	Good Fit
CMIN/DF	≤ 2.00	1.947	Good Fit
Goodness-of-Fit Index (GFI)	≥ 0.90	0.971	Good Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	≥ 0.90	0.933	Good Fit
Comparative Fit Index (CFI)	≥ 0.90	0.974	Good Fit
Normed Fit Index (NFI)	≥ 0.90	0.949	Good Fit
Tucker-Lewis Index (TLI)	≥ 0.90	0.954	Good Fit
Root Mean Square Error of Approximation (RSMEA)	≤ 0.80	0.069	Good Fit
Root Mean Square Residuan (RMR)	≤ 0.05	0.011	Good Fit

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran variable gaya kepemimpinan telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari sepuluh *criteria fit* yang ada. Semuanya telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model CFA gaya kepemimpinan dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari gaya kepemimpinan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator gaya kepemimpinan tampak sebagai berikut:

**Tabel 5.11. Loading Faktor ( $\lambda$ ) Variabel Gaya Kepemimpinan**

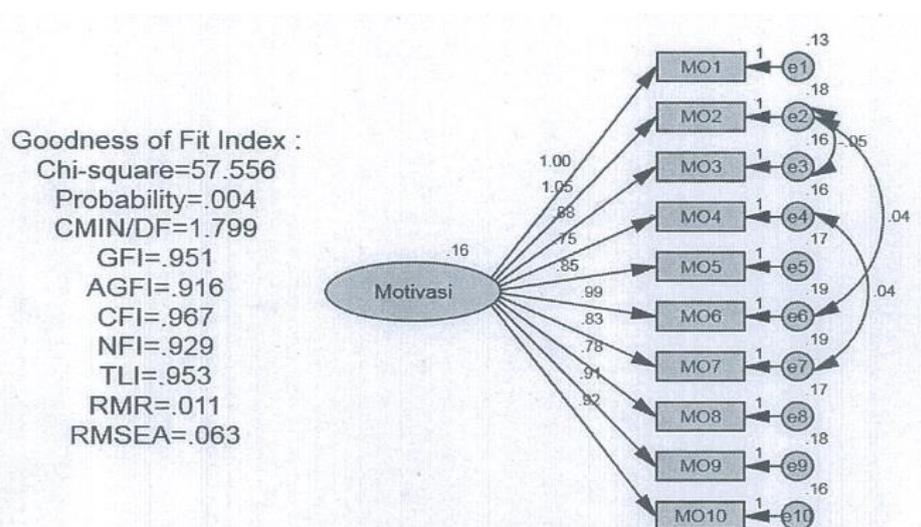
Indikator Variabel	Loading Factor ( $\lambda$ )	Critical Ratio (t-hitung)	Probability	Keterangan
GK.1	0.656	Fix	0.000	Signifikan
GK.2	0.598	6.700	0.000	Signifikan
GK.3	0.636	7.118	0.000	Signifikan
GK.4	0.625	6.943	0.000	Signifikan
GK.5	0.639	7.139	0.000	Signifikan
GK.6	0.635	7.109	0.000	Signifikan
GK.7	0.657	9.220	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Loading factor (A) pengukuran gaya kepemimpinan pada tabel di atas menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel gaya kepemimpinan dari setiap indikator dinyatakan memenuhi standar (baik), hal ini berdasarkan nilai loading faktor seluruh indikator di atas 0,40.

### 3. Motivasi

Hasil uji CFA variable motivasi terhadap model secara keseluruhan (overall) yang bersumber dari lampiran 4. Hasil uji konstruk variable motivasi dievaluasi berdasarkan *goodness of fit index* pada tabel berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.



### Gambar 5.3. Analisis Faktor Variabel Motivasi

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Hasil uji model disajikan pada gambar di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit index* pada tabel di bawah ini dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

**Tabel 5.12. Evaluasi Kriteria Variabel Motivasi**

Ukuran GOF	Cut - off Value	Nilai	Keterangan
X <sup>2</sup> -Chi - Square	Diharapkan Kecil	57.56	Good Fit
Probability	≤ 0.05	0.004	Good Fit
CMIN/DF	≤ 2.00	1.799	Good Fit
Goodness-of-Fit Index (GFI)	≥ 0.90	0.951	Good Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	≥ 0.90	0.916	Good Fit
Comparative Fit Index (CFI)	≥ 0.90	0.967	Good Fit
Normed Fit Index (NFI)	≥ 0.90	0.929	Good Fit
Tucker-Lewis Index (TLI)	≥ 0.90	0.953	Good Fit
Root Mean Square Error of Approximation (RSMEA)	≤ 0.80	0.063	Good Fit
Root Mean Square Residuan (RMR)	≤ 0.05	0.011	Good Fit

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran variable motivasi telah menunjukkan adanya *model fit* atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari sepuluh *criteria fit* yang ada, semuanya telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model CFA motivasi dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari motivasi dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (A)

dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variable sebagai indikator motivasi tampak sebagai berikut:

**Tabel 5.13. Loading Faktor (A) Variabel Motivasi**

Indikator Variabel	Loading Factor (A)	Critical Ratio (t-hitung)	Probability	Keterangan
MO.1	0.745	Fix	0.000	Signifikan
MO.2	0.703	9.427	0.000	Signifikan
MO.3	0.669	9.048	0.000	Signifikan
MO.4	0.601	8.157	0.000	Signifikan
MO.5	0.635	8.669	0.000	Signifikan
MO.6	0.676	9.138	0.000	Signifikan
MO.7	0.612	8.321	0.000	Signifikan
MO.8	0.609	8.298	0.000	Signifikan
MO.9	0.656	8.964	0.000	Signifikan
MO.10	0.678	9.286	0.000	Signifikan

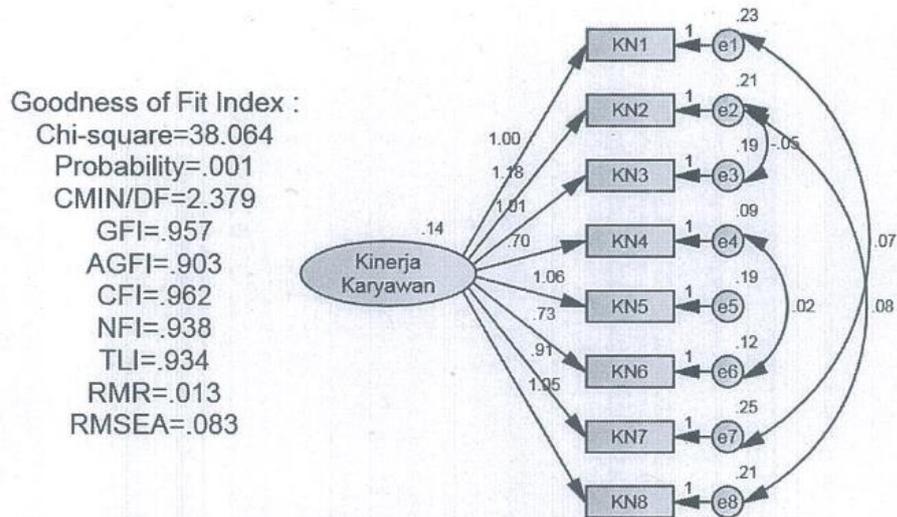
Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Loading faktor (A) pengukuran variable motivasi pada tabel di atas Menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel motivasi dari setiap indikator dinyatakan memenuhi standar (baik), hal ini berdasarkan nilai loading faktor seluruh indikator di atas 0,40.

#### 4. Kinerja

Hasil uji CFA variabel kinerja karyawan terhadap model secara keseluruhan (overall) yang bersumber dari lampiran 4. Hasil uji konstruk variabel kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit index* pada tabel berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa

model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.



**Gambar 5.4. Analisis Faktor Variabel Kinerja Karyawan**

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Hasil uji model disajikan pada gambar di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit index* pada tabel di bawah ini dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

**Tabel 5.14. Evaluasi Kriteria Variabel Kinerja Karyawan**

Ukuran GOF	Cut - off Value	Nilai	Keterangan
X <sup>2</sup> -Chi - Square	Diharapkan Kecil	38.06	Good Fit
Probability	≤ 0.05	0.001	Good Fit
CMIN/DF	≤ 2.00	2.379	Good Fit
Goodness-of-Fit Index (GFI)	≥ 0.90	0.957	Good Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	≥ 0.90	0.903	Good Fit
Comparative Fit Index (CFI)	≥ 0.90	0.962	Good Fit
Normed Fit Index (NFI)	≥ 0.90	0.938	Good Fit
Tucker-Lewis Index (TLI)	≥ 0.90	0.934	Good Fit
Root Mean Square Error of Approximation (RSMEA)	≤ 0.80	0.083	Marginal Fit
Root Mean Square Residuan (RMR)	≤ 0.05	0.013	Good Fit

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran variabel kinerja karyawan telah menunjukkan adanya *model fit* atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari sepuluh *criteria fit* yang ada, semuanya telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model CFA kinerja karyawan dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kinerja karyawan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kinerja karyawan tampak sebagai berikut:

**Tabel 5.15. Loading Faktor ( $\lambda$ ) Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator Variabel	Loading Factor ( $\lambda$ )	Critical Ratio (t-hitung)	Probability	Keterangan
KN.1	0.619	Fix	0.000	Signifikan
KN.2	0.694	7.335	0.000	Signifikan
KN.3	0.661	7.22	0.000	Signifikan
KN.4	0.655	7.259	0.000	Signifikan
KN.5	0.678	2.491	0.000	Signifikan
KN.6	0.628	7.022	0.000	Signifikan
KN.7	0.565	7.917	0.000	Signifikan
KN.8	0.654	7.163	0.000	Signifikan

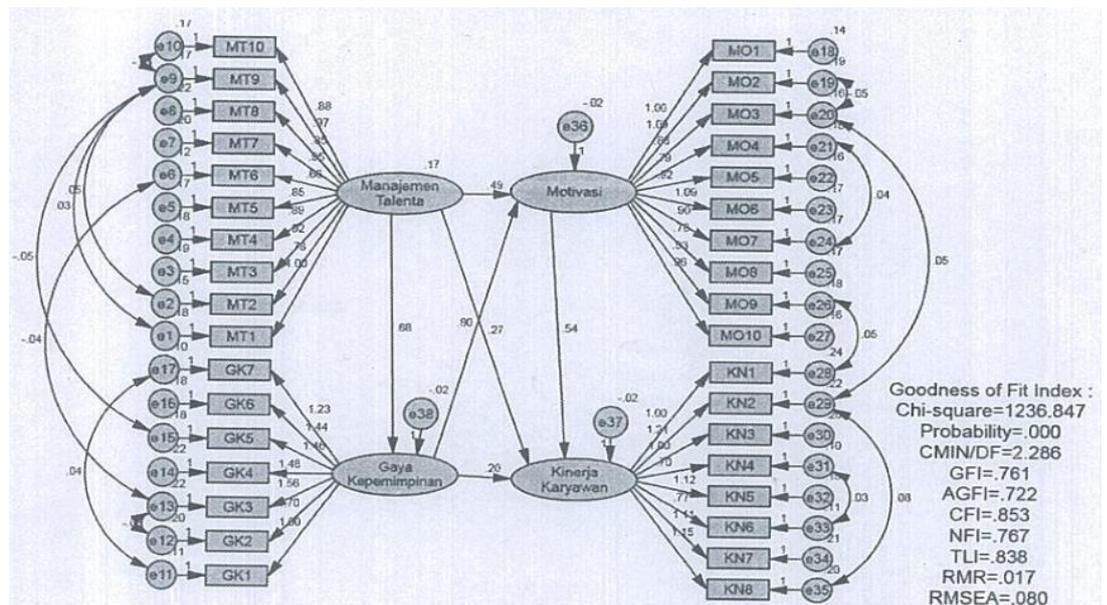
Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Loading factor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel kinerja karyawan pada tabel di atas menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kinerja karyawan dari setiap

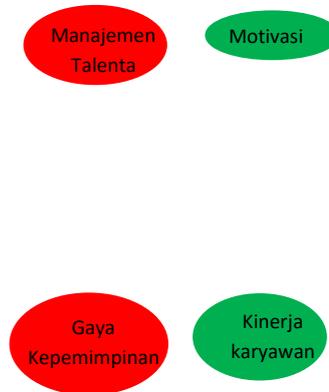
indikator dinyatakan memenuhi standar (baik), hal ini berdasarkan nilai loading faktor seluruh indikator di atas 0,40.

#### 5.4.2. Pengujian Model Struktural

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model structural ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (manajemen talenta, gaya kepemimpinan dan motivasi) dan variabel endogen (kinerja karyawan). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang



dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen yaitu manajemen talenta, gaya kepemimpinan, motivasi serta variabel endogen yaitu kinerja karyawan. Model dikatakan baik jika pengembangan model hipotesis secara teoritis atau didukung oleh data empiris. Hasil analisis SEM secara lengkap sebagai berikut:



**Gambar 5.5. Hasil Analisis Model Struktural**

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Hasil uji model disajikan pada gambar di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit index* pada tabel di bawah ini dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

**Tabel 5.16 Evaluasi Kriteria Model Struktural**

Ukuran GOF	Cut - off Value	Nilai	Keterangan
X <sup>2</sup> -Chi - Square	Diharapkan Kecil	1236.85	Good Fit
Probability	≤ 0.05	0.000	Good Fit
CMIN/DF	≤ 2.00	2.286	Marginal Fit
Goodness-of-Fit Index (GFI)	≥ 0.90	0.761	Marginal Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	≥ 0.90	0.722	Marginal Fit
Comparative Fit Index (CFI)	≥ 0.90	0.853	Marginal Fit
Normed Fit Index (NFI)	≥ 0.90	0.767	Marginal Fit
Tucker-Lewis Index (TLI)	≥ 0.90	0.838	Marginal Fit
Root Mean Square Error of Approximation (RSMEA)	≤ 0.80	0.080	Marginal Fit
Root Mean Square Residuan (RMR)	≤ 0.05	0.017	Good Fit

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Dari sepuluh kriteria goodness of fit index terlihat bahwa CMIN-DF dan RMSEA telah memenuhi kriteria/telah fit meskipun enam kriteria lainnya tidak memenuhi standar namun model penelitian tetap layak untuk diuji lebih lanjut. Tabel di atas mendeskripsikan tentang besarnya pengaruh antar variabel laten manajemen talenta, gaya kepemimpinan dan motivasi dengan nilai GFI (R<sup>2</sup>) sebesar 0,761 atau 76,1%, artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model structural tersebut.

#### **4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini telah dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan structural. Tabel 5.17 berikut:

**Tabel 5.1.7 Hasil Pengujian Hipotesis Model Struktural**

Hipo.	Variabel Independen	Variabel Dependen	Direct Effect			Ket
			Stdriized	C.R.	P-Value	
H1	Manajemen Talenta	Kinerja Karyawan	0.274	5.443	0.000	Diterima
H2	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	0.200	2.433	0.015	Diterima
H3	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.539	5.656	0.000	Diterima
H4	Manajemen Talenta	Gaya Kepemimpinan	0.684	9.287	0.000	Diterima
H5	Manajemen Talenta	Motivasi Kerja	0.487	8.309	0.000	Diterima
H6	Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja	0.796	7.997	0.000	Diterima

SumbSSumber Data Primer Diolah, 2017

Hipotesis model lengkap untuk 6 jalur sebagaimana yang disajikan pada tabel diatas, diinterpretasi sebagai berikut:

1. **Hipotesis 1 diterima,**

hal tersebut didasarkan pada (i) **nilai estimasi koefisien sebesar 0,274 > 0** hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 5.443 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai p-value 0,000 < **menunjukkan bahwa dengan peningkatan manajemen talenta maka akan meningkatkan kinerja karyawan.** Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa manajemen talenta berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. **Hipotesis 2 diterima,**

Hal tersebut didasarkan pada (i) **nilai estimasi koefisien sebesar 0,200 > 0** hal ini menyatakan bahwa **hubungan kausal tersebut positif;** (ii) nilai kritis 2.433 lebih besar dari limit batas 1,96 **untuk tingkat kepercayaan 0,05,** serta (iii) nilai p-value 0,015 < **menunjukkan bahwa dengan peningkatan gaya kepemimpinan**

**maka akan meningkatkan kinerja karyawan.** Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. **Hipotesis 3 diterima,**

Hal tersebut didasarkan pada (i) **nilai estimasi koefisien sebesar  $0,539 > 0$**  hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut **positif**; (ii) **nilai kritis 5,656 lebih besar dari limit batas 1,96** untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) **nilai p-value  $0,000 <$**  menunjukkan bahwa dengan peningkatan motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa motivasi kerja berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. **Hipotesis 4 diterima,**

Hal tersebut didasarkan pada (i) **nilai estimasi koefisien sebesar  $0,684 > 0$**  hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut **positif**; (ii) **nilai kritis 9.287 lebih besar dari limit batas 1,96** untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) **nilai p-value  $0,000 <$**  menunjukkan bahwa dengan peningkatan manajemen talenta maka akan meningkatkan gaya kepemimpinan. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa manajemen talenta berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan.

5. **Hipotesis 5 diterima,**

Hal tersebut didasarkan pada (i) **nilai estimasi koefisien sebesar  $0,487 > 0$**  hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut

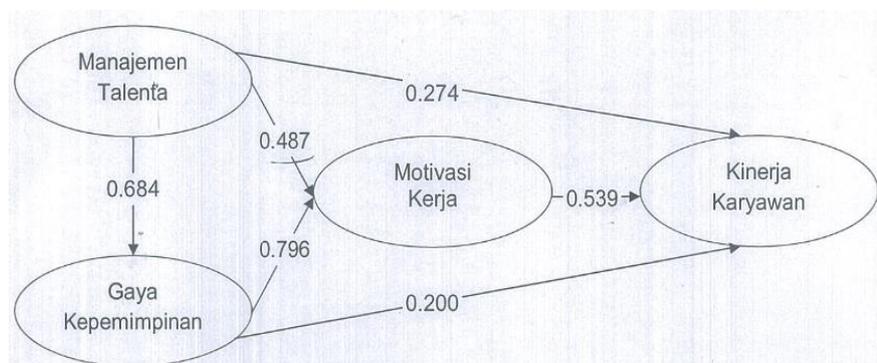
positif; (ii) nilai kritis 8,309 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai p-value 0,000 < menunjukkan bahwa dengan peningkatan manajemen talenta maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.

6. **Hipotesis 6 diterima,**

Hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar 0,796 > 0 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 7,997 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05,serta (iii) nilai p-value 0,000 < menunjukkan bahwa dengan peningkatan gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan motivasi kerja. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

5.4. **Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Setelah mengetahui hasil hipotesis, selanjutnya diperoleh koefisien jalur dihitung dengan persamaan structural yaitu:



**Gambar 5.8. Hasil Analisis Jalur Model Struktural**

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Dari hasil Analisis Jalur Model Struktural di atas kita susun dalam tabel berikut ini:

**Tabel 5.18 Hasil Analisis Jalur (Path Analysis) Model Struktural**

Pengaruh antar Variabel dan Signifikansinya

No	Variabel Independen (A)	Variabel Dependen (B)	Variabel Intervening (C)	Pengaruh		Signifikansi
				Direct Effect (A-B)	Indirect Effect (A-C-B)	
1	Manajemen Talenta	Kinerja Karyawan		0,274		Signifikan
2	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan		0,200		Signifikan
3	Motivasi	Kinerja Karyawan		0,539		Signifikan
4	Manajemen Talenta	Gaya Kepemimpinan		0,684		Signifikan
5	Manajemen Talenta	Kinerja Karyawan	Motivasi	0,274	0,487	Signifikan
6	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Motivasi	0,200	0,796	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Peneliti mencoba mendeskripsikan hasil pengolahan data diatas bahwa berdasarkan hasil analisis, dapat dilihat pada pengaruh langsung variabel manajemen talenta terhadap kinerja karyawan sebesar 0,274 ini menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dan dinyatakan signifikan. Pengaruh tidak langsung manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,487, ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung yang terjadi antara manajemen talenta dan kinerja karyawan melalui motivasi dan nyatakan signifikan. Pada pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,200, ini menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan dinyatakan signifikan. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,796 ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi dan dinyatakan signifikan. Sementara Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,539, menunjukkan

adanya pengaruh langsung dan dinyatakan signifikan serta pengaruh langsung manajemen talenta terhadap gaya kepemimpinan sebesar 0,684 juga menunjukkan terdapat pengaruh langsung dan juga dinyatakan signifikan. Hasil pengolahan data ini diperoleh langsung dari kuesioner yang telah dibagikan kepada responden yaitu semua karyawan yang bekerja di industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat. Dan beberapa wawancara langsung yang dilakukan oleh peneliti kepada karyawan yang bersangkutan di waktu khusus yang sudah disepakati antara peneliti dengan responden ketika mereka sudah selesai menyelesaikan kerja pada tahun 2015.

## **BAB VI**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **6.1. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel Manajemen Talenta dan Kinerja Karyawan dinyatakan valid dan reliabel. Melihat pada tabel hasil Manajemen Talenta menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel manajemen talenta dengan capaian rata-rata 3,90, Indikator yang dominan membentuk variable manajemen talenta dalam penelitian ini adalah MT.1. Ini

terlihat dengan pegawai-pegawainya yang bisa melaksanakan pekerjaannya dengan mudah dan dengan rasa senang serta cepat. Hasil kerja dan ekspresi pekerja-pekerja yang ada di industri perusahaan Teknologi dan Informasi baik pekerja laki-laki maupun pekerja perempuan. Baik yang masih baru usia kerjanya maupun yang sudah menjadi senior. Artinya bahwa hampir semua karyawan yang bernaung di perusahaan Industri Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa barat menyukai dengan pekerjaannya.

Ditunjukkan pula pada indikator MT.6 yang sangat menunjang konstruk Manajemen Talenta yaitu mempunyai nilai mean tertinggi ke 2 sebesar 3.95. Merupakan perusahaan teknologi informasi yang memungkinkan segala sesuatu bisa paling cepat untuk menerima informasi dan juga bisa memberikan informasi yang terbaru. Hal-hal baru yang dengan cepat berubah dengan mudah ditangkap dan dipelajari oleh karyawan di industri perusahaan ini. Ide-ide selalu mudah keluar setiap saat dari pikiran-pikiran karyawannya di sepanjang waktu. Hal-hal baru tersebut ditangkap dan disampaikan kepada bagian pelatihan untuk disampaikan kepada semua karyawan pada acara pelatihan atau training yang sudah dijadwalkan pada awal tahun. Setiap kali perusahaan melakukan pelatihan atau training mengenai materi-materi baru yang menyesuaikan kebutuhan pelanggan. Dalam pelatihan-pelatihan yang dibuat secara rutin dalam satu tahun, biasanya akan muncul ide-ide baru yang sesuai dengan topik pelatihan saat itu. Pelatihan bisa berdasarkan kebutuhan dari manajemen industry perusahaan Teknologi Informasi tersebut atau berdasarkan tuntutan kebutuhan langsung dari customer atau klien. Semua karyawan melakukan pelatihan dengan senang hati, menurut peneliti bisa dilihat saat diadakan pelatihan jumlah peserta yang hadir cukup banyak. Hanya karyawan yang mempunyai kepentingan yang tidak bisa hadir.

Dengan kata lain bisa diartikan bahwa karyawan pada perusahaan Industri Teknologi dan Informasi di Jakarta dan Jawa Barat bisa menghasilkan ide-ide baru,

mengembangkan sistem baru, atau meningkatkan sistem yang berlaku untuk menghadapi keadaan saat ini. Dan ini diwujudkan dengan adanya hal-hal baru yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan pada saat yang diperlukan. Seperti adanya pelatihan materi baru apabila ada hal-hal baru atau materi baru yang harus diketahui oleh semua karyawan.

Hal ini merujuk pada teori mengenai manajemen talenta berikut ini: Definisi Bakat menurut Sukono Soebekti, Rama Royani, Nina Insania K. Permana, (2010:30)

Segala sesuatu yang dilakukan dengan **rasa senang (Enjoy)**, **sempurna (Excellent)**, **mudah (Easy)** dan **membuahkan manfaat yang dihargai orang lain (Earn)**. Dalam keadaan di mana desakan sosial-ekonomi tidak memungkinkan kita dapat selalu secara kreatif menggunakan bakat dominan agar aktivitas yang ada bisa dilakukan dengan bersemangat.

Talenta adalah karyawan kunci yang memiliki pemikiran strategis yang tajam, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan, keterampilan fungsional dan kemampuan menciptakan hasil. Talenta adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang, talenta yang dimaksud ini tidak hanya terbatas pada level tertentu tetapi berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang ada dalam organisasi (Wahyuningtyas, 2016). *Talent management* dapat difahami sebagai pendekatan strategis untuk memastikan organisasi mampu mencapai tujuannya, karenanya parameter yang digunakan sebagai acuan adalah *business results* (Smith, 2011) atau diistilahkan juga sebagai *succession development* (Liz, 2006). Thomas dan Raghavan (2011) serta Cappeli (2008) ,menjelaskan *talent*

*management* sebagai satu pendekatan inovatif untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Selain hal di atas bahwasanya semua pegawai yang ada di bawah naungan industri perusahaan Teknologi dan Informasi di Jakarta dan Jawa barat selalu melakukan pekerjaannya dipandu dengan standar operasional prosedur yang ada dari perusahaan. Selalu mengaju pada aturan-aturan yang diberikan untuk mencapai SOP yang ditetapkan.

Ini berarti bahwa hampir semua karyawan pada perusahaan Industri Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat telah melakukan kerja sesuai prosedur sehingga karyawan bisa menunjukkan hasil yang optimal. Inilah yang sangat diinginkan oleh perusahaan tersebut karena hal ini pada akhir tujuan perusahaan bisa menimbulkan atau mendatangkan keuntungan yang sesuai dengan tujuan perusahaan secara maksimal.

Menurut teori manajemen talenta dari (Wahyuningtyas, 2016) berikut ini:

Talenta adalah karyawan kunci yang memiliki pemikiran strategis yang tajam, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan, keterampilan fungsional dan kemampuan menciptakan hasil. Talenta adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang, talenta yang dimaksud ini tidak hanya terbatas pada level tertentu tetapi berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang ada dalam organisasi.

Hipotesis ini juga sesuai dengan teori – teori manajemen talenta sebelumnya berikut ini:

Global competition for talent is expected to increase (Farndale et al., 2010). Study of Stahl, et al. (2007) suggest that in emerging markets, including China and India, the issue relates to the shortage of graduates with skills adequate for multinational organizations. More specifically, there is a shortage of people with language skills,

leadership potential, and experienced managers with suitable functional capabilities (Lane & Pollner, 2008) educated in accounting, business, finance, and engineering (Farrell & Grant, 2005). Other issues related to talent shortage and recognized by Stahl (2007) are job mobility, meaning of jobs, and workforce requiring flexibility seeking a balance between their work and personal circumstances (Athey, 2004). One of the hardest challenges recognized is to identify the talent early on, give employees important roles, meaningful assignments, and development opportunities (Spencer Stuart, 2007). The issue is recognized by human resource experts and consultants, and academics (Tarique & Schuler, 2010).

Dari teori di atas dikatakan bahwa persaingan global sangat meningkat termasuk di Cina dan India. Isu yang berkembang adalah lulusan yang mempunyai keahlian yang memadai bagi perusahaan multinasional. Tantangan yang sulit diakui adalah mengidentifikasi bakat sejak dini, memberikan peran penting kepada karyawan, penugasan yang berarti, dan peluang pengembangan.

Teori ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan indikator seperti diatas yaitu memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan, penugasan yang berarti dan peluang pengembangan karier.

Disisi lain hasil analisis Variabel Kinerja Karyawan dalam tabel menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel Kinerja karyawan dengan capaian rata-rata 3,90. Bahwa Kinerja Karyawan pada Perusahaan Industri Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat sesuai dengan tugas dan fungsinya. Indikator yang dominan dalam membentuk variable kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah KN. 3. Ini menunjukkan bahwa hampir semua karyawan yang bernaung di perusahaan Industri Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa barat ini melakukan pelaksanaan kegiatan pemeriksaan berdasarkan prosedur yang berlaku di perusahaan tersebut. Aturan dan

tata tertib selalu diberikan dan diingatkan paling sedikit setiap 6 bulan sekali. Dan dalam praktiknya selalu dievaluasi setiap bulannya, melalui laporan yang diberikan. Namun evaluasi secara pribadi dilakukan masing-masing karyawan setiap hari setelah mereka menyelesaikan pekerjaannya pada hari itu dan akan memulai pekerjaan di esok hari.

Ini menunjukkan bahwa hampir semua karyawan yang bernaung di perusahaan Industri Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa barat melakukan program kerja yang berpedoman pada program yang dibuat oleh pimpinan.

Merujuk pada teori kinerja menurut (Moeheriono, 2014) berikut ini:

Sedangkan kinerja (performance) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Sehingga, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Mempunyai tingkat pencapaian yang berbeda – beda adalah terjadi dalam industri perusahaan ini. Mengingat terdapat karyawan laki-laki dan perempuan yang berbeda usia. Juga mempunyai perbedaan latar belakang pendidikan dan kemampuan yang berbeda. Sifat yang dibawa oleh setiap individu sejak lahir juga sangat mempengaruhi dalam pencapaian program –program perusahaan. Contohnya apabila seorang karyawan mempunyai kesukaan dalam melakukan sesuatu yang ia bawa sejak kecil (suka mengutak atik computer) biasanya orang tersebut lebih cepat untuk melakukan tugasnya dibandingkan dengan orang yang tidak mempunyai kesukaan yang sama yang dia tidak punyai sejak kecil. Hal Ini penulis dapat hubungkan dengan teori sifat

dalam : Winasis Agus, 2013 . *Teori Sifat Dalam Kepemimpinan*,  
[Http://agus93winasis.blogspot.com/2013/11/teori-sifat-dalam-kepemimpinan.html](http://agus93winasis.blogspot.com/2013/11/teori-sifat-dalam-kepemimpinan.html)

Para peneliti terdahulu memformulasikan teori kepemimpinan yang disebut sebagai teori orang besar (the great person theory) yang memandang bahwa para pemimpin besar memang telah memiliki beberapa trait tertentu yang membedakan mereka dengan kebanyakan orang. Teori ini termasuk dalam Teori Sifat (trait). Trait yang dimaksud merupakan trait yang dimiliki oleh seluruh pemimpin besar, tak peduli kapan dan dimana mereka hidup yang keberadaannya ada dalam derajat yang lebih tinggi dari orang kebanyakan. Teori tersebut adalah dorongan (drive) untuk mencapai sesuatu dibarengi dengan energy yang besar dan resolusi; kepercayaan diri; kreatifitas; dan motivasi kepemimpinan, yakni hasrat untuk memegang kendali dan memiliki otoritas terhadap yang lainnya. Zaccaro, Fotti dan Kenny (dalam Baron dan Byrne, 2005, h. 253) menambahkan satu karakteristik lagi yaitu tingginya tingkat fleksibilitas, yakni kemampuan untuk mengenali tindakan atau pendekatan seperti apa yang dibutuhkan dalam situasi tertentu dan kemudia berbuat sesuai dengan kebutuhan tersebut.

Sehubungan dengan teori diatas maka manajemen perusahaan mempunyai Standar Operasional Prosedur yang diterapkan untuk mengukur pencapaian setiap karyawan yang berbeda tersebut. Hal ini sangat menarik karena bisa dilihat hasilnya secara tertulis berupa laporan yang diberikan setiap minggu dan setiap bulannya atau secara langsung bisa dilihat dari tindakan yang dilakukan sehubungan dengan pekerjaan setiap hari yang akan dinilai pada akhir tahun yang digunakan sebagai salah satu faktor untuk menaikkan kisaran gaji.

Variabel berikutnya yang juga sangat membantu dalam membentuk variabel Kinerja Perusahaan adalah indikator nomor 6. Yang menunjukkan bahwa hampir semua karyawan yang bekerja di perusahaan Industri Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa

barat semua laporan kerja yang dibuat diterima oleh pimpinan. Ini menunjukkan pula bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan prosedur. Untuk tetap bisa melakukan pekerjaan ini maka dari pimpinan atau manajemen selalu memberikan arahan dan komunikasi terhadap karyawan sehingga apa yang dilakukan oleh karyawan bila dikontrol dengan baik.

Setelah melihat deskripsi mengenai hasil penelitian pada variabel Manajemen Talenta dan Kinerja karyawan diatas, peneliti memperoleh pula hasil pengolahan data dengan menggunakan alat analisis SEM model AMOS dan didapatkan hasil hipotesis hubungan antara Manajemen Talenta dan Kinerja Karyawan sebagai berikut: Hipotesis 1 diterima, bahwasanya dengan peningkatan manajemen talenta maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang bisa dilihat pada tabel 5.18 diatas.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan beberapa teori - teori yaitu: Venkateswaran (2012) yang menyatakan bahwa idealnya manajemen talenta harus dijalankan bersamaan dengan empat strategi penting lainnya yang menjadi kebutuhan dasar dan menjadi keuntungan bagi perusahaan, yaitu manajemen talenta sebagai sebuah strategi untuk mengelola serangkaian perencanaan, strategi untuk mendukung strategi perusahaan, strategi untuk mengembangkan karyawan dan strategi untuk mempertahankan karyawan. Manajemen Pengetahuan berperan sebagai salah satu strategi perusahaan untuk mengembangkan karyawan. Karyawan yang memiliki talenta harus didukung dengan pengetahuan agar terus berkembang dan dapat dikelola oleh perusahaan dengan sistem manajemen yang tepat. Perusahaan yang menerapkan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan secara terpadu dan selaras dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan signifikan.

Menurut teori dari Simamora (2004) dan Mahmudi (2004) mengemukakan bahwa talenta sebagai faktor individu merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu pula dengan Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2007:100) yang turut merumuskan talenta sebagai bagian dari *ability* yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Praktik manajemen talenta juga dilakukan di beberapa perusahaan besar di Indonesia seperti yang diterapkan di PT Garuda Indonesia. Pengembangan Talent Management Sebagai Upaya Menjadikan Organisasi Berkinerja Tinggi ( Best Practice : PT. Garuda Indonesia ) Achirina Visi Garuda Indonesia adalah menjadi perusahaan penerbangan yang andal dengan pelayanan berkualitas pada masyarakat dunia menggunakan keramahan Indonesia, untuk memberikan pelayanan yang berkualitas pada masyarakat dunia. Misi mempromosikan Indonesia kepada dunia guna menunjang pembangunan ekonomi nasional. Transformasi Sejak tahun 2006 – 2009 terjadi dua tahap transformasi. Yaitu survival pada 2006 – 2007 dan turnaround pada 2008 – 2009. Transformasi dilakukan agar perusahaan selalu tumbuh secara berkesinambungan. Hal yang menjadi penghambat dalam transformasi adalah, komunikasi yang kurang jelas dan jarang dilakukan. Membangun Kepercayaan Ini adalah hal yang perlu dijaga dan ditingkatkan, trust building dilaksanakan perusahaan oleh tiga pilar utamanya yaitu, peningkatan kecepatan organisasi dalam merespon berbagai hal, penurunan biaya dan peningkatan revenue. Perubahan pada perusahaan harus dimulai dengan para pemimpinnya di semua level serta komitmen yang tinggi terhadap program transformasi tersebut. Dan manajemen talenta yang dilakukan dalam perusahaan Garuda menjadikan mereka memiliki karyawan yang kompeten dengan kualitas dan nilai – nilai kepemimpinan seperti yang diharapkan. High Performance Organisation ( HPO ) melalui manajemen talenta Garuda Indonesia menerapkan strategi untuk tercapainya HPO, yaitu organisasi yang berkinerja tinggi. Dua hal yang

mendasari yaitu: budaya yang positif serta karyawan yang efektif dan berkualifikasi. Melalui review setiap tahun, Garuda menerapkan budaya kinerja, pemberian insentif kinerja disesuaikan dengan kinerja dan pencapaian target. Target yang diberikan adalah target nyata, bisa diraih dan dinilai. Bila terjadi gap maka akan dilakukan perbaikan yang disepakati bersama. Dalam program pengembangannya Garuda juga menggunakan metode coaching dan job assignment, selain metode belajar di dalam kelas. Pada dasarnya program pengembangan merupakan investasi perusahaan yang harus bisa mendukung peningkatan revenue. Program talent management yang dilakukan Garuda merupakan salah satu dari upaya perusahaan menjadikan dirinya sebagai organisasi yang berkinerja tinggi. Menurut : *Hyacintha Susanti Yahya, FE UI, 2009*

The concept of talent management originated during World War II (Cappelli, 2008). In the current century it is becoming a fast growing strategy which is implemented in almost all organizations throughout the world (Bhatnagar, 2007). Talent management is an important component of corporate strategies in most of the organizations (Bano, Khan, Rehman, & Humayoun, 2010).

The basic purpose behind talent management development is to improve the process of recruitment, selection, retention, and employee development in order to meet current challenges faced by organization and improve organizational performance by fulfilling organizational needs (Bhatnagar, 2007).

Uraian diatas penulis deskripsikan sebagai berikut: Bahwa Pada saat ini manajemen talenta sangat berkembang, hampir seluruh dunia menerapkan dalam perusahaan karena ini merupakan komponen penting dari strategi perusahaan-perusahaan besar. Jadi sudah tepatlah apabila industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan

Jawa Barat juga menerapkan manajemen talenta guna mendapatkan tenaga-tenaga yang handal sesuai bidangnya.

According to Lewis and Heckman (2006), there are key streams of thought around the concept of talent management. For the first key streams, they explained that those who merely substitute the label talent management for human resource management. Studies in this tradition often limit their focus to particular human resource practices such as recruitment, leadership development, succession planning and the like. A second strand of literature emphasizes the development of talent pools focusing on projecting employee or staffing needs and managing the progression of employees through positions. These approaches are often quite close to what is typically known as succession planning or human resource planning (Jackson and Schuler, 2000). While, the third stream focuses on the management of talented people. This literature argues that all roles within the organization should be filled with A performers, referred to as top grading and emphasizes the management of C players, or consistently poor performers, out of the organization. That is, highly competent performers are to be sought, hired, and differentially rewarded regardless of their specific role or, in some cases, the organization's specific needs (Lewis and Heckman, 2006).

From the findings of the study (Lewis and Heckman, 2006) it can be concluded that the job retention such as competitive salary packages and rewards motivated the employees of Del Monte. The study further established that attraction through attractive packages motivated the employees of Del Monte. The study established that through career management practices such as job rotation, the organization was able to enhanced employee competence hence achieve high employee performance. The study also established that through a clear plan for the career growth and progression the organization was able to develop its **talent which directly influenced employee**

**performance.** *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 5, No. 8; August 2015.

Dari penemuan studi ini mengatakan bahwa praktik manajemen karir seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan sehingga mencapai kinerja karyawan yang tinggi. Studi ini juga menetapkan bahwa melalui rencana yang jelas untuk pertumbuhan karir dan perkembangan organisasi mampu mengembangkan bakatnya yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

**Menurut Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh** Lara Johannsdottir<sup>1</sup>, Snjolfur Olafsson<sup>1</sup> & Brynhildur Davidsdottir, dalam jurnal yang berjudul “*Insurance Perspective on Talent Management and Corporate Social Responsibility: A Case Study of Nordic Insurers*” Hasil dari penelitian ini adalah: 1. Aksi lingkungan memberikan strategi keuntungan karena mempunyai partner bisnis, klien yang banyak, pegawai muda. 2. **Perubahan pola pikir diperoleh dari kesadaran dan komitmen karyawan** 3. **Tidak adanya hambatan antara pekerjaan dan lingkungan sehingga pekerjaan karyawan menjadi lebih bermakna.**

Jadi bisa dikatakan bahwa penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan. Dan pada akhirnya berdasarkan teori – teori mengenai manajemen talenta dan kinerja karyawan diatas, maka dinyatakan bahwa penelitian ini diperoleh hasil bahwa **Manajemen Talenta bisa memberikan pengaruh secara langsung dengan kinerja karyawan.** Dan dengan demikian dinyatakan bahwa hipotesis 1 ini bisa diterima.

## **6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan dinyatakan valid dan reliabel. Melihat pada tabel hasil Gaya Kepemimpinan menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan dengan capaian rata-rata 3,90. Jika dihubungkan dengan pemimpin yang ada pada industri perusahaan ini adalah bahwa Pemimpin-pemimpin pada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat selalu dihadapkan pada target keberhasilan. Sehingga pemimpin-pemimpin ini setiap saat melakukan hal-hal yang bisa mendatangkan (mengakibatkan) keuntungan. Hal - hal yang dilakukan untuk mencapai tujuan ini. Misalnya dengan cara menambah rekan kerja baru atau mitra kerja baru pada awal tahun. Dimana mitra kerja baru inilah yang bisa mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Semakin banyak mitra kerja bisa diartikan semakin banyak keuntungan yang dihasilkan. Tidak menutup pada mitra kerja baru saja tetapi memelihara mitra kerja yang sudah ada adalah hal yang harus selalu dilakukan untuk menjaga keberlangsungan kerja sama dengan customer. Dengan diperolehnya mitra kerja baru ini menunjukkan bahwa pemimpin di Perusahaan industri teknologi informasi di Jakarta dan Jawa barat memiliki keinginan yang tinggi terhadap keberhasilan perusahaan. Apalagi bila pemimpin tersebut pada dasarnya orang yang senang melakukan sesuatu karena ada dorongan dari dalam dirinya sendiri, sehingga untuk memperoleh keberhasilan kemungkinannya lebih besar. Hal ini jika dihubungkan dengan **teori sifat (Trait theory)** sebagai berikut:

Para peneliti terdahulu memformulasikan teori kepemimpinan yang disebut sebagai teori orang besar (the great person theory) yang memandang bahwa para pemimpin besar memang telah memiliki beberapa trait tertentu yang membedakan mereka dengan kebanyakan orang. Teori ini termasuk dalam Teori Sifat (trait). Trait yang dimaksud merupakan trait yang dimiliki oleh seluruh pemimpin besar, tak peduli kapan dan dimana mereka hidup yang keberadaannya ada dalam derajat yang lebih tinggi

dari orang kebanyakan. Teori tersebut adalah dorongan (drive) untuk mencapai sesuatu dibarengi dengan energi yang besar dan resolusi; kepercayaan diri; kreatifitas; dan motivasi kepemimpinan, yakni hasrat untuk memegang kendali dan memiliki otoritas terhadap yang lainnya. Zaccaro, Fotti dan Kenny (dalam Baron dan Byrne, 2005, h. 253) menambahkan satu karakteristik lagi yaitu tingginya tingkat fleksibilitas, yakni kemampuan untuk mengenali tindakan atau pendekatan seperti apa yang dibutuhkan dalam situasi tertentu dan kemudia berbuat sesuai dengan kebutuhan tersebut.

Menurut teori tersebut dikatakan bahwa orang besar mempunyai trait (sifat) tertentu yang tidak dimiliki orang biasa, bisa diartikan bahwa orang yang mempunyai trait ini mempunyai strategi tersendiri sesuai dengan kemampuannya dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga kemampuan inilah yang tidak bisa dilihat dan ditiru oleh orang lain sebelumnya. Sepak terjang-sepak terjang yang dilakukan di tempat yang berbeda – beda dalam menghadapi setiap customer ini yang tidak dimiliki oleh orang lain. Sehingga teori sifat ini sangat cocok apabila dihubungkan dengan gaya kepemimpinan yang ada di industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat. Hasrat untuk memegang kendali dan memiliki otoritas terhadap yang lainnya, ini merupakan kunci dimana pemimpin bisa melakukan pekerjaannya tanpa harus disuruh orang lain atau menunggu perintah dari orang lain, karena orang ini mengerti apa yang harus dilakukannya, melakukan pekerjaan tanpa ada tekanan dari luar sehingga orang ini bisa melakukan pekerjaannya dengan mudah.

Indikator berikutnya yang ada dan melekat pada pimpinan di industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa barat adalah bahwa pemimpin secara langsung memberikan contoh atau berpartisipasi dalam pekerjaan yang dilakukan karyawan. Seperti datang tepat waktu, langsung turun tangan ketika diperlukan

dilapangan dan melakukan komunikasi langsung dengan bawahan sehingga bisa mengetahui apa yang terjadi di lapangan, tidak sekedar menerima laporan saja.

Indikator berikutnya yang juga sangat membantu dalam membentuk variabel gaya kepemimpinan adalah indikator no 5. Ditunjukkan dengan komunikasi dan memberikan arahan atau petunjuk secara langsung sehingga bisa meminimalisir kesalahan kerja, Dengan memberikan pengarahan yang jelas dalam melakukan pekerjaan jika karyawan mempunyai kekurangan. Tentu hal ini sangat diharapkan oleh semua karyawan supaya semua pekerjaan bisa dilakukan atau terlaksana sesuai dengan Standar Operasional Prosedur. Karena kesalahan - kesalahan pekerjaan bisa diminimalisir atau dikurangi sedemikian rupa.

Menurut teori kepemimpinan Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai '*Transformastional leadership is term of the leader's effect on followers*'. Bass (1990) dan Shamir, House dan Arthur (1993) menegaskan bahwa pemimpin mengubah pengikutnya dengan cara meningkatkan kesadaran pengikut terhadap nilai, hasil usaha, pentingnya penyelesaian tugas, makna bekerja dan tujuan moral kerja. Meningkatkan kesadaran pengikut membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki visi, kepercayaan diri, kemandirian, dan kekuatan dalam diri. Untuk mencapai visi tertentu pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk (1) merasa diri penting bagi organisasi (2) komitmen terhadap visi bersama (3) memperluas dan meningkatkan kebutuhannya.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa, aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut oleh karena itu ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya yaitu:

1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha (2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok (3) meningkatkan kebutuhan karyawan lebih tinggi seperti harga dan aktualisasi diri.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh G. P. Mishra, Donald Grunewald & Neelufer Aslam Kulkarni, 2014. *Leadership Styles of Senior and Middle Level Managers: A Study of Selected Firms in Muscat, Sultanate of Oman*. Hasil penelitian yang diperoleh adalah Tidak ada perbedaan yang signifikan antara model kepemimpinan pada manajer tingkat menengah dan tingkat atas, manajer perusahaan besar menggunakan model kepemimpinan transformasional dan **ada hubungan signifikan antara model kepemimpinan dan kinerja keuangan**. Memberikan semangat kepada bawahan dan memberikan pengertian bahwasanya mendahulukan kepentingan kelompok atau kepentingan bersama adalah lebih penting daripada kepentingan pribadi. Ini juga dimaksudkan bahwa karyawan didorong untuk selalu aktif bekerja dan mengurangi jumlah ketidakhadiran dalam bekerja. Sehingga mereka bisa melakukan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. Dengan demikian kinerja bisa berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Teori Bass (1990) yang lain mengenai gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Teori kepemimpinan transaksional dan transformasional dari Bass searah dengan pendekatan psikologi behaviorism. Pendekatan behaviorism ini berdasar pada hubungan antara stimulus dan respons. Teori transaksional menggunakan pendekatan yang menekankan pada proses yang bersifat rasional ekonomik yang berwujud kongkrit (tangible). Proses pertukaran transaksional antara pimpinan dan bawahan menggunakan stimulus yang tangible. Stimulus tangible yang ditawarkan pimpinan transaksional dapat berupa imbalan, perintah, kontrol dan ancaman. Demikian pula dengan pendekatan kepemimpinan transformasional juga menggunakan stimulus.

Hanya saja, pemimpin transformasional dalam memengaruhi bawahannya menggunakan stimulus yang abstrak (intangible). Stimulus intangible seperti ide-ide, nilai dan visi. Tujuannya adalah untuk memotivasi bawahan bekerja ke arah tujuan yang telah ditetapkan pimpinan. Berdasarkan kedua teori kepemimpinan tersebut dapat dibedakan dengan jelas, di mana pendekatan transaksional menggunakan pendekatan stimulus yang sifatnya tangible jika pimpinan melakukan transaksi dengan bawahannya, sedangkan pendekatan transformasional menggunakan stimulus yang sifatnya intangible jika pemimpin memengaruhi bawahannya (Bass, 1985). Bass (1985) menjelaskan kepemimpinan transaksional dan transformasional bersifat saling melengkapi. Bass mengembangkan model kepemimpinan berdasarkan keyakinannya bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak berakhir pada sebuah kontinum tunggal tetap, tetapi lebih merupakan pola kepemimpinan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin dalam kadar yang berbeda. Bagi pemimpin yang transaksional, misalnya, dalam meningkatkan kinerja yang luar biasa, maka diperlukan kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, kinerja yang baik adalah hasil dari perpaduan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional (Bass dan Avolio, 1994). Kepemimpinan transaksional Menurut Bass (1985) adalah kepemimpinan yang mendekati bawahan dengan cara menukarkan “sesuatu” untuk pekerjaan tertentu atau untuk suara yang diberikan dalam sebuah kampanye. Hubungan antara atasan dan bawahan merupakan pertukaran dalam bentuk imbalan sebagai cara untuk memenuhi harapan atasan. Kepemimpinan transaksional merupakan “usaha memotivasi” bawahan dengan cara mempertukarkan imbalan dengan kinerja bawahan.

Jika dihubungkan dengan penelitian ini yang mana peneliti menggunakan teori transformasional oleh Bass, di mana pemimpin senantiasa memberikan dorongan, dukungan dan motivasi dalam menjalankan pekerjaannya, supaya ide-ide baru bisa didapatkan dari karyawan setiap saat, strategi-strategi baru yang berbeda dengan

perusahaan lain yang similar . Gaya kepemimpinan ini yang didapatkan dari hasil kuesioner ketika dilakukan penelitian yang dihubungkan dengan menggunakan teori kepemimpinan transformasional menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, seperti kondisi hipotesis ke 2. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa hipotesis 2 bisa diterima.

Didukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan di sebuah perusahaan SPBU di daerah Karawang pada jurnalnya sebagai berikut: "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pada bagian operator SPBU PT Mitra Buana Jayalestari*" H.Y Ruyatnasih, Anwar Musadd, Beni Hasyim. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT Mitra Buana Jaya Lestari

Apabila dihubungkan dengan variabel Kinerja Karyawan diatas yang mana Bahwa Kinerja Karyawan sudah sesuai dengan tugas dan fungsinya. Bisa melakukan pelaksanaan kegiatan pemeriksaan berdasarkan prosedur yang berlaku di perusahaan, serta hampir semua karyawan melakukan program kerja yang berpedoman pada program yang dibuat oleh pimpinan. Dan yang terakhir adalah bahwa hampir semua karyawan yang bekerja di perusahaan Industri Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa barat semua laporan kerja yang dibuat diterima oleh pimpinan. Ini bisa dikatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan prosedur.

Setelah melihat deskripsi mengenai hasil penelitian pada variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja karyawan diatas, peneliti memperoleh pula hasil pengolahan data dengan menggunakan alat analisis SEM model AMOS dan didapatkan hasil hipotesis hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan sebagai berikut: bahwa dengan peningkatan gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa gaya

kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka Hipotesis 2 bisa diterima.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan teori-teori gaya kepemimpinan yang lain yaitu:

(Ali, Jan, Ali, & Tariq, 2014) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Rastegar & Golmohammadi (2014) dan Selesho & Ntisa (2014) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kajian terhadap teori kepemimpinan terus berkembang pada teori Sifat (trait theories), teori Kelompok dan Tukar Menukar (group and exchanges theories), teori contingency, teori jalur dan tujuan (path-goal leadership theory), teori kepemimpinan karismatik (charismatic leadership theories), teori kepemimpinan transformasional (transformational leadership theory) (Luthans, 2002). Pembahasan kepemimpinan juga mengkaji tentang gaya kepemimpinan (leadership style). Gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada dua dimensi yaitu perhatian terhadap tugas (concern for task) dan perhatian terhadap karyawan (concern for people) telah melahirkan teori gaya kepemimpinan yang terkenal dengan The Blake and Mouton Managerial Grid. Berikutnya berkembang pula gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard yang kemudian dikenal dengan Harsey and Blanchard's Situational Leadership Model. Sebagai pemimpin, pimpinan memiliki peran (role), kegiatan, dan skill. Pimpinan memiliki peran interpersonal roles, informational roles, decisional roles. Sedangkan kegiatan mereka adalah: routine communication, traditional management, networking, dan human resource management. Serta skill bagi pemimpin adalah: 1) komunikasi verbal, 2) memanaj waktu dan stress, 3) mengelola pengambilan keputusan, 4) mengakui, menjelaskan, dan memecahkan permasalahan, 5) memotivasi dan memengaruhi orang lain, 6) mendelegasikan wewenang, 7) menetapkan tujuan dan menjelaskan visi, 8) memiliki kesadaran diri, 9) membangun kerja tim, dan 10) mengelola konflik (Luthans, 2002). Nawawi (2003) memaparkan

perilaku kepemimpinan nampak dari cara pengambilan keputusan, cara memerintah (memberi instruksi), cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberi hukuman. Terdapat dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu: (1) pemimpin yang berorientasi pada tugas, menerapkan pengawasan yang ketat, sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditetapkan, pemimpin mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman, (2) pemimpin yang berpusat pada bawahan, mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu dalam memuaskan kebutuhan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif, pemimpin yang berpusat pada pegawai memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya (Rivai, 2011). Pemimpin yang mampu membuat keputusan dengan baik akan lebih efektif dalam jangka panjang dibanding dengan mereka yang tidak mampu membuat keputusan dengan baik. Dalam mengambil keputusan, bagaimana pemimpin memperlakukan bawahannya. Hal ini diukur dari seberapa jauh para bawahannya diajak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas (Hughes at al, 1996).

Teori lain yang merujuk pada Variabel Kinerja menurut (Moeheriono, 2014): Sedangkan kinerja (performance) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Sehingga, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran,

maka kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Peneliti mencoba mendeskripsikan dari teori di atas jika dihubungkan dengan kondisi pada industri perusahaan Teknologi Informasi bahwa **tolak ukur menjadi menjadi tumpuan** pada pelaksanaan evaluasi pekerjaan dalam rangka menuju kinerja karyawan. Tolak ukur yang jelas sangat diperlukan oleh karyawan dalam rangka melaksanakan pekerjaan harian. Penerapan tolak ukur dilakukan dalam tahapan pekerjaan-pekerjaan kecil yang diselesaikan waktu demi waktu dalam keseharian. Seperti berkomunikasi yang baik dengan customer, melakukan permintaan yang sesuai dengan arahan pekerjaan dengan customer. Memberikan pelayanan yang memuaskan, bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan dan masih banyak hal lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu, namun hal tersebut menjadi bagian dari keberhasilan tolak ukur perusahaan ini. Tujuan – tujuan perusahaan yang besar diimplementasikan dalam tujuan – tujuan kecil seperti keberhasilan kinerja yang dievaluasi setiap bulan pada industri perusahaan Teknologi Informasi ini dari setiap individu yang dalam hal ini bisa disebut sebagai sumber daya perusahaan akan memberikan laporan (intern) secara tertulis, dan laporan secara tidak tertulis bisa disampaikan pula oleh customer berdasarkan apa yang diperoleh customer dari pelayanan yang diberikan oleh karyawan yang bersangkutan. Melalui keberhasilan karyawan dalam melayani customer inilah maka tujuan-tujuan perusahaan yang besar tersebut bisa dicapai selangkah demi selangkah.

Manajemen kinerja dikenal sebagai “Achilles’ Heel” yang memiliki arti sebuah sistem kuat namun ia merupakan kelemahan di manajemen human capital, dan sebagai salah satu sistem sumber daya manusia yang paling sulit untuk diimplementasikan kepada perusahaan. Namun, manajemen kinerja merupakan kunci bagaimana pekerjaan karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Hal ini menunjukkan

bagaimana perusahaan mengkomunikasikan ekspektasi dan menjalankan tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan yang penting (Pulakos, 2009:3).

### 6.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian instrument penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel Motivasi dan Kinerja Karyawan dinyatakan valid dan reliabel. Melihat pada tabel hasil Motivasi menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel Motivasi dengan capaian rata-rata 3.91, Ini ditunjukkan pada pertanyaan kuesioner dengan cara memberikan penghargaan kepada karyawan atas hasil kerjanya sehingga karyawan merasa diakui keberadaannya dalam perusahaan. Hal ini pula bisa menjadikan rasa nyaman kepada karyawan dan diharapkan karyawan bisa bekerja lebih lama di perusahaan tersebut. Bentuk penghargaan yang diberikan bisa bermacam-macam seperti: reward, jenjang karier, bonus, tunjangan hari tua, rekreasi dan lain-lain yang tujuannya memberikan semangat kepada karyawan. Memberikan kesempatan berkarier kepada karyawan adalah hal yang sangat diharapkan oleh karyawan karena dimasa datang karyawan bisa dengan leluasa menunjukkan kemampuan dibidangnya masing-masing. Sehingga sangat terbuka kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan setiap individu.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan beberapa teori – teori motivasi sebagai berikut:

Menurut Mangkunegara (2005,61) menyatakan :

“Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”.

Dari teori di atas sangat menggambarkan mengenai motivasi seseorang dalam menghadapi pekerjaan. Dalam penelitian ini adalah karyawan yang bersangkutan yang bernaung di industri perusahaan Teknologi Informasi dalam menghadapi pekerjaan setiap hari di tempatnya masing-masing. Bahwa dalam diri mereka mempunyai energi yang terarah dari dalam dirinya sehingga bisa melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan aturan-aturan dari perusahaan, dan pada akhir pekerjaannya tujuan-tujuan kecil yang sudah direncanakan setiap harinya bisa dicapai dengan baik. Capaian pekerjaan pada akhir hari inilah yang dijadikan penilaian atau tolak ukur perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan tujuan perusahaan apakah tujuan perusahaan berhasil atau tidak. Sikap positif dari dalam diri karyawan ini sangat besar perannya dalam hubungannya dengan pekerjaan yang dihadapi sehingga mereka bisa melakukan pekerjaannya tanpa ada kendala yang berarti. Pada perusahaan industri Teknologi Informasi ini terdapat karyawan perempuan lebih banyak dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Juga terdapat perbedaan usia yang bermacam-macam. Selain manajemen talenta perusahaan ini juga menerapkan senioritas, yang mana pekerja yang masih muda harus menghargai mereka yang usianya jauh di atasnya. Karena sopan santun juga diterapkan oleh industri perusahaan ini dalam kelangsungannya menjalankan perusahaan dan hubungannya dalam melayani pelanggan. Meskipun ini tidak dijadikan variabel tersendiri dalam penelitian ini. Jadi budaya menghormati rekan kerja yang lebih tua sangat tercermin dalam industri perusahaan Teknologi Informasi ini sehingga tidak ada gap dalam komunikasi antara pekerja yang muda dan pekerja yang senior, sehingga mereka bisa bersatu dalam menjalankan tugas mereka masing-masing.

Peneliti menghubungkan motivasi ini dengan **teori Resource Base View** (theory RBV) sebagai berikut:

Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan (Penrose 1959; Wernerfelt, 1984). Asumsi RBV yaitu bahwa perusahaan bersaing berdasarkan sumber daya dan kemampuan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif (Peteraf, 1993).

Menanggapi teori diatas apabila dihubungkan pada penelitian ini adalah bahwasanya karyawan yang dimiliki oleh industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat, baik karyawan perempuan maupun laki-laki merupakan sumber daya yang tak ternilai yang dianggap sebagai investasi perusahaan yang bisa dipakai dalam menghadapi keadaan apapun. Perbedaan sumber daya dan kemampuan individu inilah yang sangat menarik karena mungkin tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Sumber daya – sumber daya inilah yang bisa ditempatkan oleh perusahaan sesuai dengan kepentingannya dalam menghadapi kebutuhan pelanggan. Mereka bekerja sesuai dengan job deskripsinya masing-masing, sehingga bisa dengan maksimal melakukan tugasnya. Merupakan front liner atau ujung tombak perusahaan karena dengan adanya karyawan-karyawan inilah perusahaan mendapatkan keuntungan yang diterima di setiap akhir bulan dari customer. Sebagai front liner karyawan – karyawan ini menjadi sumber daya perusahaan untuk menghadapi para pesaing dengan industri perusahaan yang similar dalam era globalisasi bisnis ini. Hal yang paling sulit untuk dilakukan perusahaan adalah menghadapi customer yang beraneka ragam jenisnya. Mempunyai keinginan yang berbeda-beda dan tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Namun apabila perusahaan bisa mengatasi ini semua maka hal-hal tersebut akan terselesaikan dengan baik. Atas jasa tangan-tangan dan ide-ide yang tepat dari front liner ini dalam melayani pelanggan maka perusahaan dapat menghadapi persaingan bisnis.

Menurut *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 2, Issue 7, August 2014, PP 137-147. Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. Dalam penelitiannya yang menyatakan:

The effect of the motivation techniques on employee productivity in the Selected firm is analyzed and presented on Table 4.5 above. The analysis shows that the employees perform their optimum best under the condition they work. This implies that the use of coercion as motivation strategy influences the employees to be productive. The results Friedman test is 281.042 ( $P. < 0.05$ ). The decision rule is that we reject the null hypothesis when the calculated significance value (probability of the Chi-square value) is less than the chosen level of significance (5%) and to accept the calculated significance value is greater than 5%. Since the significance level (probability) is less than the 5% level of significance, we reject the null hypothesis and then conclude that the motivation strategy given to the employees do significantly lead to higher performance and productivity.

Uraian diatas menggambarkan bahwa karyawan melakukan pekerjaannya secara optimal dalam kondisinya pekerjaan mereka. Serta strategi motivasi yang diberikan kepada karyawan secara signifikan mengarah pada pencapaian kinerja dan produktivitas yang tinggi. Ini bisa diartikan bahwa dengan strategi motivasi yang diberikan kepada karyawan akan mempengaruhi pencapaian kinerja serta produktivitas secara signifikan. Ini sesuai dengan hasil penelitian ini mengenai salah satu variabel yaitu motivasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Referensi lain memberikan keterangan sebagai berikut:

When looked upon the first time, the link between employee motivation and performance seems to be quite obvious. That's because every time when we deem a task to be important and valuable to us, we act with a high level of dedication and

enthusiasm to its completion. However, the relationship between these two things is in fact a lot more complex. With that in mind, managers need to find creative ways in which to consistently keep their employees motivated as much as possible. Motivation is very important for every company to improve the employee performance and productivity of the organization. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, November 2014, Volume 2 Issue 6, ISSN 2349-4476. Motivation in the Workplace to Improve The Employee Performance.

Dari keterangan jurnal di atas dikatakan bahwa pada awalnya bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan sudah tampak jelas. Namun sebenarnya hubungan kedua hal tersebut jauh lebih kompleks. Sehingga diperlukan tindakan-tindakan kreatif dari pimpinan secara konsisten untuk menjaga karyawan mereka termotivasi sebanyak mungkin. Motivasi sangatlah penting bagi karyawan guna meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Jadi jelaslah bahwa faktor motivasi ini sangat mempengaruhi peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi.

Malayu S.P. Hasibuan (2001) menyatakan "*Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.*"

Menurut A. Manullang dan Marihot Manulang (2004) dengan mengutip pendapat The Liang Gie menyatakan bahwa perumusan motivating atau pendorong kegiatan sebagai berikut "Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk mengingatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut".

Penerapan motivasi yang dilakukan pada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat selama ini sudah mendekati menurut teori di atas. Pemberian wujud dari motivasi adalah penghargaan yang bisa diberikan setiap saat atau pada even-even tertentu, kenaikan gaji yang dilakukan pada bulan Oktober setiap tahunnya, pemberian tunjangan kesehatan, pemberian dana pension untuk karyawan dengan lama kerja di atas 3 tahun, kemudahan dalam melakukan pinjaman keuangan, rekreasi dan masih ada lagi yang lainnya. Bentuk-bentuk motivasi ini dilihat dari sudut manajemen perusahaan diharapkan bahwa para pekerja lebih bisa meningkatkan motivasinya dalam melakukan pekerjaan guna mencapai peningkatan kinerja yang optimal. Pemberian semangat, dorongan, dan inspirasi kepada karyawan ini sangat penting artinya karena bisa secara langsung memperoleh hasil yang diinginkan, namun sebaliknya apabila semangat, dorongan dan inspirasi ini tidak dilakukan maka tujuan perusahaan bisa dikatakan tidak akan berhasil.

Hasil penelitian sebelumnya yang meneliti mengenai motivasi yaitu berjudul

*Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Elsiscom Prima Karya, Kantor Perwakilan Surabaya)* Ridwan Isya LuthfiHeru, SusiloMuhammad, Faisal Riza. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, 2014, sebagai berikut:

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa teori motivasi ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan faktor yang paling berpengaruh adalah kebutuhan Eksistensi. Hasil dari observasi pun menunjukkan bahwa kinerja para karyawan muncul akibat dari adanya motivasi yang diberikan oleh perusahaan, khususnya dengan adanya bonus, gaji, jaminan-jaminan, serta keamanan, karyawan merasa menjadi lebih aman, nyaman dan terdorong untuk bekerja lebih giat sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan

baik. Ini berarti bahwa penelitian yang dilakukan selaras dengan penelitian sebelumnya atau bisa dikatakan tidak bertentangan dengan penelitian sebelumnya.

Disisi lain variabel Kinerja Karyawan yang merupakan variabel endogen dari penelitian ini memberikan keterangan bahwa karyawan sudah melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan fungsinya. Bisa melakukan pelaksanaan kegiatan pemeriksaan berdasarkan prosedur yang berlaku di perusahaan, serta hampir semua karyawan melakukan program kerja yang berpedoman pada program yang dibuat oleh pimpinan. Dan yang terakhir adalah bahwa hampir semua karyawan yang bekerja di perusahaan Industri Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa barat semua laporan kerja yang dibuat diterima oleh pimpinan. Ini bisa dikatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan prosedur. Maka bisa dikatakan motivasi kerja ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Teori Resource Base View** digunakan oleh peneliti sebagai acuan dalam melakukan penelitian, sebagai berikut: Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan (Penrose 1959; Wernerfelt, 1984). Asumsi RBV yaitu bahwa perusahaan bersaing berdasarkan sumber daya dan kemampuan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif (Peteraf, 1993). Sumber daya perusahaan dapat dibagi menjadi tiga macam yaitu: berwujud, tidak berwujud dan sumber daya manusia (Grant, 2002). Kemampuan menunjukkan apa yang dapat dilakukan perusahaan dengan sumber dayanya (Amit and Schoemaker, 1993). Tingkat kemampuan perusahaan yang lebih tinggi dikenal dengan 'dinamika kemampuan' ( *capability dynamics* ) (Teece, Pisano, dan Shuen, 1997). Dinamika kemampuan merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan, mempertahankan, atau mengubah kemampuan perusahaan lainnya (Winter, 2003).

Menurut RBV, strategi dilakukan dengan mengalokasikan sumber daya kepada kebutuhan pasar pada saat kemampuan perusahaan pesaing tidak mencukupi sehingga akan memberikan hasil yang efektif bagi perusahaan. Sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan hal yang penting dalam strategi tingkat bisnis. Dan sumber daya bernilai yang dapat mempengaruhi berbagai usaha yang dilakukan perusahaan merupakan hal yang penting dalam strategi tingkat korporasi (Montgomery, 1997).

Sumber daya yang dimaksud dalam teori diatas adalah manusia atau pekerja dalam perusahaan ini. Pekerja-pekerja yang mempunyai kemampuan yang unggul dipetakan untuk diberikan posisi sesuai dengan kemampuannya. Tenaga – tenaga yang unggul inilah yang akan menghadapi pesaing di dunia kerja ketika pesaing tidak mempunyai keunggulan tenaga kerja yang dimiliki perusahaan ini. Seperti ketangkasan dalam bekerja, tanggap dalam menghadapi suasana dan tanggap dalam melakukan tindakan atau dalam mengambil tindakan dalam keadaan darurat. Hal-hal ini kalau tidak dipunyai oleh pesaing maka perusahaan ini bisa dikatakan lebih unggul karena memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. Dalam lingkup teknologi informasi industri perusahaan ini mempunyai banyak divisi yang harus dilayani. Seperti divisi marketing, training, hardware dan software, maintenance, keuangan dan lainnya. Dimana setiap divisi ini selalu berhubungan dengan customer setiap harinya dalam melakukan pekerjaannya. Tuntutan kemampuan individu yang lebih yang diminta oleh perusahaan sehingga perusahaan bisa mencapai tujuan, melalui evaluasi dari kinerja karyawannya.

Teori Kinerja berikut ini juga menggambarkan hal – hal yang berhubungan dengan kinerja sebagai berikut:

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman kesungguhan serta waktu (Slamet Riyadi, 2011). Kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan, dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan (Yusuf Palgunanto, Suparno & Achmad Dwityanto, 2010: 67).

Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan di Arab oleh: Nurun Nabi, Monirul Islam, Tanvir Mahady Dip, and Abdullah Al Hossain (2017) dalam *Arabian Journal of Business and Management Review*, Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh, mendapatkan temuan sebagai berikut: The researchers inferred to the conclusion based on the research conducted above and the respondents 'repercussion of the questionnaire supplied, that motivation indeed has a momentous effect on employee performance. From the data analysis presented above we can clearly come to the decision that the factors taken into account during the survey (Extrinsic factors, job enrichment and performance appraisal, Relationships and job security, Authority in decision making, Growth opportunity etc.) pragmatically dominates employees' will to perform and achieve goals of the respective organization. The factors considered under Extrinsic motivation are salary, monetary incentives and compensation package; the factors considered under Job enrichment and performance appraisal are work environment, responsibility, promotion and recognition and appreciation for work done; the factors considered under Relationships and security are relationship with superiors, peers and job security; Moreover, Authority to make decisions, Growth opportunity and prospects were also considered. The result evidently represented the tangible sorting of how motivation is responsible for upliftment of employee performance. From what the researchers found

it can easily be stated that the connection between motivation and performance is quite natural if not obvious. When the employees will get some extra drive and exertion, it is bound to ameliorate their typical standard of performance.

Penelitian diatas menyimpulkan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai dampak motivasi memang memiliki efek penting pada kinerja karyawan. Faktor ekstrinsik menjadi faktor yang diperhitungkan dalam survei tersebut, seperti Pengayaan dan penilaian kinerja, hubungan dan keamanan kerja, otoritas dalam pengambilan keputusan, peluang pertumbuhan dan lain-lain. Faktor yang dipertimbangkan adalah gaji, insentif keuangan dan paket kompensasi, promosi, penghargaan atas apa yang sudah dilakukan, keamanan kerja, peluang pertumbuhan. Dari yang ditemukan peneliti bisa dinyatakan bahwa hubungan motivasi sangat berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Setelah memahami mengenai teori-teori motivasi dan teori kinerja diatas, serta menurut penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan melihat deskripsi mengenai hasil penelitian pada variabel motivasi kerja dan Kinerja karyawan ini, peneliti memperoleh hasil pengolah data dengan menggunakan alat analisis SEM model AMOS dan didapatkan hasil hipotesis hubungan antara motivasi kerja dan Kinerja Karyawan sebagai berikut: bahwa dengan peningkatan motivasi kerja karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan pula. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka Hipotesis 3 diterima.

#### **6.4 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Gaya Kepemimpinan**

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel Manajemen Talenta dan Gaya Kepemimpinan dinyatakan valid dan reliabel. Melihat pada tabel hasil Manajemen Talenta menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel manajemen talenta dengan capaian rata-rata 3,90, Indikator yang dominan membentuk variable manajemen talenta dalam penelitian ini adalah MT.1. Ini terlihat dengan pegawai-pegawainya yang bisa melaksanakan pekerjaannya dengan mudah dan dengan rasa senang serta cepat. Ini terlihat dari hasil kerja dan ekspresi pekerja-pekerja yang ada di industri perusahaan Teknologi dan Informasi baik pekerja laki-laki maupun pekerja perempuan. Baik yang masih baru usia kerjanya maupun yang sudah menjadi senior. Ini bahwa hampir semua karyawan yang bernaung di perusahaan Industri Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa barat menyukai dengan pekerjaannya.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikutip dari buku "*Memfaatkan Bakat untuk Sukses, 4E Enjoy, Easy, Excellent, Earn*. Sukono Soebekti, Rama Royani, Nina Insania K. Permana, 2010. Berikut ini: Ada cara sederhana untuk menemukan bakat kita. Hal pertama yang bisa menjadi penanda adalah bila kita merasa senang (enjoy) saat melakukannya. Untuk menguji apakah kita sungguh menyukai aktivitas tertentu atau tidak, jawab pertanyaan ini dengan sejujurnya, "Apakah aku tetap akan melakukannya, kendati tidak ada seorang pun menghargai hasil karyaku." Katakanlah seseorang merasa memiliki bakat memasak. Tanda bahwa ia suka memasak adalah ia selalu berusaha mengisi waktunya dengan memasak. Ia terus berlatih, tak peduli walaupun orang lain tak menyukainya hasilnya. Ciri lain menemukan bakat adalah kenyataan bahwa seseorang dapat melakukan sesuatu dengan mudah (easy). Ketika Indra dapat menguasai permainan piano dengan sangat mudah sedangkan Mira dengan susah payah, kita akan mengetahui bahwa Indra berbakat musik sedangkan Mira tidak.

Sejalan dengan itu, orang dikatakan memiliki bakat tertentu bila ia mampu mencapai hasil yang maksimum (excellent).

Teori diatas mengatakan bahwa jika seseorang melakukan sesuatu dengan rasa senang maka ia akan tetap melakukannya tidak peduli orang lain menyukainya apa tidak. Karena bila seseorang melakukan sesuatu dengan rasang senang maka ia akan melakukannya dengan mudah. Apabila seseorang melakukan sesuatu dengan mudah maka bisa dikatakan bahwa ia mempunyai kemampuan. Kemampuan inilah yang dipakai oleh perusahaan sebagai suatu sumber daya. Semakin banyak perusahaan mempunyai sumber daya – sumber daya yang handal maka semakin mudah menghadapi pangsa pasar. Pesaing selalu ada setiap waktu, selalu mempunyai strategi yang baru. Namun bila perusahaan sudah mempunyai sumber daya yang handal yang memang sudah disiapkan untuk menghadapi persaingan tersebut maka bisa menghadapi persaingan tersebut dengan baik. Jadi tidak ada keraguan untuk menjalankan usaha. Bila dihubungkan dengan indikator pada penelitian ini maka teori ini sangat tepat untuk menunjang variabel eksogen yaitu manajemen talenta.

Peneliti juga menggunakan **teori Resource Base View** untuk mendukung penelitan ini. Menurut teori RBV dikatakan bahwa:

Pada strategi tingkat bisnis RBV menyatakan bahwa perusahaan bersaing berdasarkan pada sumber daya dan kemampuannya (Wernerfelt, 1984). Perusahaan yang memiliki sumber daya yang besar memiliki keunggulan kompetitif dalam bentuk kemampuan untuk menciptakan nilai yang lebih dibandingkan dengan para pesaingnya (Peteraf dan Barney, 2003). Tetapi hal ini hrus direalisasikan dengan menggunakan strategi sebagai penuntun dalam pelaksanaannya. Untuk memperkirakan nilai sumber daya perusahaan dibutuhkan pengetahuan yang mendalam mengenai area persaingan dan kemampuan para pesaing. Hal ini berarti dibutuhkan pengetahuan mengenai para pelanggan dan

permintaannya. Dan juga membutuhkan pengetahuan mengenai kemampuan perusahaan itu sendiri, tetapi yang paling penting diperlukan adanya kebijaksanaan untuk mengetahui batasan kemampuan tersebut. Kebijaksanaan ini dan keinginan untuk mengikuti pelaksanaan strategi dibandingkan dengan rangkaian munculnya peluang mungkin hanya dapat ditemukan pada tingkat manajemen puncak dalam perusahaan. Artinya, manajemen puncak memainkan peran yang penting dalam menentukan strategi pada perusahaan yang melakukan pemusatan. Strategi ini akan memberikan petunjuk apa yang harus dilakukan perusahaan dan, yang lebih penting, apa yang seharusnya tidak dilakukan (Porter, 1996) RBV memberi perhatian terhadap dinamika organisasi dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. RBV menganggap variasi, pemilihan, retensi dan kompetisi sebagai proses yang penting, serta pentingnya rutinitas dan peranan aspirasi dalam mencapai perubahan.

Teori RBV tersebut diatas sesuai dengan penelitian ini yang berhubungan dengan kemampuan karyawan. Karyawan – karyawan yang mempunyai kemampuan ini yang dimaksud dengan sumber daya perusahaan yang akan digunakan untuk menghadapi pesaing. Namun tidak hanya cukup dengan karyawan yang mampu, namun perusahaan harus mempunyai strategi yang bisa dilakukan sebagai petunjuk pelaksanaan di lapangan. Teori ini memberi perhatian terhadap dinamika organisasi dan penyesuaian terhadap lingkungan. Ini bisa diartikan bahwa teori ini bersifat fleksibel, bisa diterapkan di tempat dan waktu yang berbeda-beda. Hal terakhir yang penting adalah bahwa diperlukan rutinitas dan peranan aspirasi dalam mencapai perubahan. Bila dihubungkan dengan kondisi industri perusahaan Teknologi Informasi, dimana industri perusahaan ini selalu dihadapkan pada perkembangan teknologi yang setiap saat terjadi perubahan. Baik dari sisi hardware maupun perkembangan di bidang softwarena. Hardware yang dimaksud disini adalah perubahan jenis computer, laptop, tab dan sebagainya. Untuk software hampir setiap tahun terjadi banyak perkembangan,

karena mengikuti perubahan yang ada. Ini disikapi oleh divisi pelatihan dan pengembangan. Sehingga diadakan training untuk materi atau software baru ini untuk disosialisasikan kepada semua karyawan yang sesuai di bidangnya.

Ditunjukkan pula pada indikator MT.6 yang sangat menunjang konstruk Manajemen Talenta yaitu mempunyai nilai mean tertinggi ke 2 sebesar 3.95. Merupakan perusahaan teknologi dan informasi yang memungkinkan segala sesuatu bisa paling cepat untuk menerima informasi dan juga bisa memberikan informasi yang terbaru. Ide-ide selalu mudah keluar dari pikiran-pikiran dari karyawannya di sepanjang waktu. Setiap kali perusahaan melakukan pelatihan atau training mengenai materi-materi baru yang menyesuaikan kebutuhan pelanggan. Dalam pelatihan-pelatihan yang dibuat secara rutin dalam satu tahun, biasanya akan muncul ide-ide baru yang sesuai dengan topik pelatihan saat itu.

Dengan kata lain bisa diartikan bahwa karyawan pada perusahaan Industri Teknologi dan Informasi di Jakarta dan Jawa Barat bisa menghasilkan ide-ide baru, mengembangkan sistem baru, atau meningkatkan sistem yang berlaku untuk menghadapi keadaan saat ini. Dan ini diwujudkan dengan adanya hal-hal baru yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan pada saat yang diperlukan. Dengan melaksanakan pelatihan materi baru apabila ada hal-hal baru atau materi baru yang harus diketahui oleh semua karyawan.

Melihat makna dan proses manajemen talenta di bawah ini, penulis juga jadikan sebagai bahan rujukan teori dalam melakukan penelitian ini:

Manajemen Talenta bisa dibagi menjadi 4 proses besar, yaitu:

- Talent Acquisition – Sebagai awal, talent acquisition sangatlah penting karena menentukan seberapa besar usaha dan waktu yang kita harus investasikan

untuk mengembangkan karyawan yang baru kita rekrut menjadi talenta yang baik untuk organisasi.

- Talent On-Boarding/Activation – Proses ini tidak hanya terfokus pada kegiatan-kegiatan orientasi/induksi yang memberikan pengetahuan mengenai visi, misi, nilai dan aturan perusahaan, namun juga memastikan Integrasi karyawan baru ke lingkungan kerja, agar karyawan baru segera dapat diterima di lingkungan kerja baru dan dengan efektif membangun relasi kerja yang mendukung produktivitas.
- Talent Development – seperti layaknya organisasi yang terus berkembang untuk terus kompetitif, maka talenta juga perlu dikembangkan untuk senantiasa memiliki kapabilitas yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi organisasi. Mengembangkan talenta internal sebenarnya jauh lebih rendah risikonya dibanding merekrut karyawan baru. Asesmen terhadap talenta internal dapat jauh lebih akurat dilakukan dibanding melakukan seleksi kepada calon karyawan. Namun sering kali karena alasan sulitnya melakukan manajemen perubahan sering kali pengembangan talenta internal dilupakan.

Talent Retention – talenta yang baik adalah sebuah asset yang sangat penting untuk organisasi namun sulit sekali ditemukan dan mengembangkan talenta untuk menjadi talenta yang optimal buat organisasi telah menghabiskan banyak waktu dan usaha, sehingga perlu dijaga dan dihargai secara baik pula. Komitmen dan kepuasan berkarir dan bekerja talenta dalam organisasi perlu diperhatikan, terutama talenta yang terbaik. Perlu diingat juga, semakin baik talenta yang kita miliki semakin banyak pula kompetitor yang ingin merebutnya. Said Handoko, VP HR Services of PT GML Performance Consulting, *'Mengimplementasi Manajemen Talenta dengan baik'* (Online), 20 Juni 2015

Melihat pada point yang ke 3 yaitu Talent Development, yang dimaksud adalah pengembangan karyawan internal melalui pelatihan-pelatihan yang terus dilakukan oleh industri perusahaan Teknologi Informasi ini untuk memenuhi kapabilitas yang dibutuhkan. Pengembangan karyawan internal ini yang senantiasa dilakukan oleh industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat. Karena cara ini lebih akurat dibandingkan harus menerima karyawan eksternal yang belum diketahui kualitasnya.

Point ke 4 dari teori diatas adalah mempertahankan talenta-talenta yang terbaik di perusahaan yang merupakan asset jangka panjang yang tak ternilai, inilah yang saat ini dilakukan di industri perusahaan Teknologi Informasi ini. Mempertahankan talenta bukanlah hal yang mudah, karena talenta-talenta yang baik ini juga secara otomatis dilihat oleh pesaing. Strategi yang digunakan perusahaan dalam mempertahankannya adalah langkah yang sangat penting dalam hal ini. Dengan memberinya kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja adalah satu hal yang perlu diperhatikan.

Teori manajemen talenta yang lain adalah sebagai berikut:

Manajemen talenta lahir dari keyakinan bahwa talentalah yang membedakan budaya organisasi yang unggul dan yang tidak, serta yang membedakan perusahaan atau organisasi memiliki keunggulan kompetitif dan yang tidak. Manajemen talenta yang diterapkan dan dilaksanakan dengan baik melintasi level jabatan dan fungsi. Manajemen talenta menurut teori menyatakan bahwa manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya (Darmin dkk, 2011). Arti lain dari manajemen talenta adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan kita dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan talenta yang

terdiri atas sekumpulan SDM perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (talent pool) (Darmin dan Afifah, 2011)

Tuntutan untuk menjadi sumber daya yang berkualitas, yang mempunyai kelebihan-kelebihan tertentu yang lebih unggul jika dibandingkan dengan yang lain, inilah yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing, dan ini bisa menjadikan sebuah kekuatan internal perusahaan untuk tetap mampu menjalankan roda perusahaan disaat sekarang dan masa yang akan datang. Persaingan global yang tidak dapat dihindari secara terus menerus dan berubah begitu cepat merupakan hal yang perlu dihadapi dengan strategi khusus. Strategi Penerapan Manajemen talenta adalah cara tepat untuk menduduki kunci-kunci sukses manajemen perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Disisi lain Variabel Gaya Kepemimpinan yang berpengaruh langsung dengan manajemen talenta dalam tabel hasil penelitian menunjukkan bahwasanya persepsi responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai capaian rata-rata 3,90. Pemimpin yang ada pada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat selalu dihadapkan pada target keberhasilan. Sehingga pemimpin-pemimpin ini setiap saat melakukan hal-hal yang bisa mengakibatkan keuntungan. Meyakinkan customer yang belum mengetahui tentang apa itu Teknologi Informasi hingga customer mau bersedia menjadi mitra perusahaan adalah hal yang tidak mudah. Diperlukan kemampuan seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi customer sehingga customer mau mengikuti apa yang ditawarkannya. Dan selanjutnya customer ini menjadi mitra baru dalam perusahaan. Dengan cara menambah rekan kerja baru atau mitra kerja baru inilah pada awal tahun akan bisa dilihat prosentasi peningkatan jumlah customer baru. Yang mana mitra kerja baru inilah yang bisa mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Semakin banyak mitra kerja baru bisa diartikan semakin banyak keuntungan yang dihasilkan. Tetapi tidak menutup pada mitra kerja baru saja

namun memelihara mitra kerja yang sudah ada adalah hal yang harus selalu dilakukan untuk menjaga keberlangsungan kerja sama dengan customer. Dengan diperolehnya mitra kerja baru ini menunjukkan bahwa pemimpin di industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa barat memiliki keinginan yang tinggi terhadap keberhasilan perusahaan.

Indikator berikutnya yang ada dan melekat pada pimpinan di industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa barat adalah bahwa pemimpin secara langsung memberikan contoh atau berpartisipasi dalam pekerjaan yang dilakukan karyawan. Seperti datang tepat waktu, langsung turun tangan ketika diperlukan dilapangan dan melakukan komunikasi langsung dengan bawahan sehingga bisa mengetahui apa yang terjadi di lapangan, tidak sekedar menerima laporan saja.

Hal terakhir yang sangat mempengaruhi variabel gaya kepemimpinan adalah Indikator indikator no 5. Ditunjukkan dengan komunikasi dan memberikan arahan atau petunjuk secara langsung sehingga bisa meminimalisir kesalahan kerja, Dengan memberikan pengarahan yang jelas dalam melakukan pekerjaan jika karyawan mempunyai kekurangan. Kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahan secara tepat ini tidaklah dipunyai oleh setiap orang. Yang mana hal ini sangat diharapkan oleh semua karyawan supaya semua pekerjaan bisa dilakukan atau terlaksana sesuai dengan Standar Operasional Prosedur. Karena kesalahan pekerjaan bisa diminimalisir atau dikurangi sedemikian rupa. Pencapaian SOP oleh setiap karyawan ini sebagai acuan evaluasi dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Hal tersebut diatas dihubungkan dengan **teori Sifat (Trait theory)** yang dipakai oleh peneliti sebagai salah satu pedoman untuk melakukan penelitian, sebagai berikut:

**Teori Sifat.** Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang P Siagian (1994:75-76) adalah: pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan; – sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif; – kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, ketrampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif. Walaupun teori sifat memiliki berbagai kelemahan (antara lain: terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan) dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung didalamnya mengenai berbagai rumusan sifat, ciri atau perangai pemimpin; justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan.

Jadi jelaslah bahwa teori sifat di atas sesuai untuk diterapkan sebagai salah satu rujukan pada penelitian ini dengan variabel penelitian mengenai gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan pribadi, yaitu pribadi yang berkualitas, yang berpengetahuan yang luas, yang bisa memberikan contoh atau teladan, fleksibel dalam menghadapi pelanggan, yang bisa membuat skala prioritas dalam pekerjaan, dan bisa berkomunikasi secara efektif. Itu semua sudah dimiliki oleh

pemimpin yang ada pada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.

Teori lain mengenai gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan menurut Robbin (2002) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan transaksional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan (Ismail, et al., 2011)

Setelah melihat deskripsi mengenai hasil penelitian pada variabel Manajemen Talenta dan Gaya Kepemimpinan diatas, peneliti memperoleh pula hasil pengolahan data dengan menggunakan alat analisis SEM model AMOS dan didapatkan hasil hipotesis hubungan antara Manajemen Talenta dan Gaya Kepemimpinan sebagai berikut: menunjukkan bahwa dengan peningkatan manajemen talenta maka akan meningkatkan gaya kepemimpinan.

Penemuan hipotesis ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Mark Horton MBA, Assoc CIPD, Associate Lecturer at University of Northamptonin Human Resources, "*Talent Management and its links to Leadership and Management development*", 2016. (An important aspect to talent management is that although career development is an individual's responsibility, organisations can do much to ensure that such talented individuals are developed in line with organisational expectations and the overall need of the organisation. The argument is that organisations must consider leadership and management as a driver for development and that by doing so, they are increasing their competitive advantage, which is most important for organisations to achieve.) The Chartered Institute of Management conducted extensive research in 2012.

Berikut ini penjelasannya: Hal penting manajemen talenta adalah pengembangan karier yang merupakan tanggungjawab individu, yang berkembang di perusahaan sehingga orang bisa melakukan lebih banyak hal. Dan yang penting adalah bahwa perusahaan harus memperhatikan kepemimpinan dan manajemen sebagai penggerak untuk pengembangan. Sehingga mereka bisa meningkatkan keunggulan kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi.

Artikel mengenai manajemen talenta dan gaya kepemimpinan menurut Mark Horton MBA, 2016, "*Talent Management and its links to Leadership and Management development*", Associate Lecturer at University of Northampton in Human Resources:

Assuming that talent management has a statistical connection with leadership and management development, research states that leadership development should remain focussed on the acquisition of knowledge and skills, whilst offering the opportunity for practising managers to reflect on their performance. Successful talent management and leadership development is achieved by balancing knowledge-exchange, action, reflection and the alignment between the needs of the individual and the needs of the organisation. It has been suggested that the link between talent management and leadership development will work in different ways in different situations, but that the practical implication involves a bespoke development programme rather than a universal model of best practice.

Sebagai rujukan penemuan sebelumnya, maka penemuan diatas di artikan oleh peneliti sebagai berikut: Dengan asumsi bahwa manajemen talenta mempunyai hubungan statistik dengan kepemimpinan dan manajemen pengembangan, penelitian menyatakan bahwa pengembangan kepemimpinan harus tetap fokus pada perolehan pengetahuan dan ketrampilan, serta memberikan kesempatan pada manajer berlatih untuk merefleksikan kinerjanya. Manajemen talenta dan pengembangan

kepemimpinan yang sukses dicapai melalui keseimbangan pertukaran pengetahuan, refleksi dan penyesuaian kebutuhan individu dan organisasi. Ditemukan bahwa hubungan antara manajemen talenta dan pengembangan kepemimpinan akan bekerja dengan cara yang berbeda dalam situasi yang berbeda, namun praktiknya melibatkan program pengembangan model universal yang terbaik.

There is a case that all organisations should take a strategic approach to talent management, and that talent management should head one of the organisations key priorities. Leadership and management development has arguably contributed to organisational success and that it can contribute more precisely to the following objectives:

1. Building an effective and high performance workplace.
2. Encouraging a learning organisation which assists to recruit and retain talent.
3. Adding value to the 'employer of choice' and providing a branding agenda.
4. Contributing to diversity management.

It has further been argued that although leadership and management will largely form part of the investment in such talented individuals, there should be a potent mix of further wide investment, particularly in skills which are a scarce resource within the market place, and for which development could add an additional advantage and niche. Investing in talent management will provide a focus for investment in human capital, and thus talent management programmes will become competitive amongst the employees seeking to advance their knowledge and careers.

Penulis deskripsikan penemuan diatas sebagai berikut:

Ada satu hal di mana perusahaan sebaiknya melakukan strategi pendekatan manajemen talenta, yang merupakan kunci utama perusahaan. Kepemimpinan dan

pengembangan manajemen berkontribusi pada keberhasilan perusahaan dan bisa berkontribusi lebih baik melalui cara berikut:

1. Membuat tempat kerja yang efektif dan berkinerja tinggi
2. Mendorong pembelajaran organisasi yang bisa membantu merekrut dan mempertahankan manajemen talenta
3. Memberi penilaian pada pilihan pekerja dan menyediakan agenda pencitraan
4. Berkontribusi pada manajemen yang beragam

Lebih jauh dikatakan bahwa meskipun kepemimpinan dan manajemen akan menjadi bagian besar investasi pada individu-individu berbakat, khususnya keahlian yang merupakan sumber daya langka di pasar, untuk pengembangan dan menambah keuntungan. Investasi dalam manajemen talenta adalah investasi sumber daya manusia, dengan demikian maka program manajemen talenta akan menjadi kompetitif di antara karyawan yang ingin maju dalam hal pengetahuan dan karir mereka.

Dengan merujuk pada penemuan penelitian diatas maka dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Karena selaras dengan penemuan penelitian sebelumnya. Dengan demikian maka Hipotesis 4 diterima.

### **6.5 Pengaruh Manajemen Talenta melalui Motivasi Terhadap Kinerja karyawan**

Hasil pengujian instrumen penelitian antara Pengaruh Manajemen Talenta, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan adalah dinyatakan valid dan reliabel. Dan setelah dilakukan analisis melalui SEM model AMOS didapatkan hasil bahwa Manajemen Talenta berpengaruh tidak langsung dan signifikan melalui motivasi terhadap Kinerja karyawan.

Melakukan pekerjaannya dengan mudah sehingga mampu memenuhi standar kerja yang ditentukan oleh perusahaan adalah hal yang setiap hari dilakukan oleh karyawan pada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa barat. Strategi manajemen perusahaan yang implementasikan dalam tujuan kegiatan sehari-hari adalah cara tepat untuk mencapai tujuan besar perusahaan. Dengan pemenuhan standar kerja yang ada maka secara otomatis kinerja karyawan bisa dicapai. Capaian - capaian yang diperoleh oleh karyawan inilah yang bisa mengakibatkan seseorang diberikan penghargaan.

Referensi berikut ini dijadikan salah satu pedoman oleh penulis untuk melakukan penelitian pada variabel manajemen talenta:

Talent Management is largely defined as being concerned with using strategic Human Resource planning tools to generate business capabilities, to ensure the organisation has experienced and skilled employees required to achieve a sustained competitive advantage. It is important for organisations to first establish what they define as talent, who they regard as talented and what the background for such individuals may contain. Each organisation will have their own definitions for talent, but regardless of the sector concerned, talent is arguably concerned with individuals who make a contribution to organisational performance or those who in the longer term have the highest levels of potential. Talent management although a sub domain of Human Resource Management, is an essential function in its own right, the system consists of the systematic attraction, identification, engagement, retention and development of those individuals who the organisation views as having high potential for the future or they are currently accomplishing an operation-critical role. Horton Mark, 2016, "*Talent Management and its links to Leadership and Management development*". Associate Lecturer at University of Northampton in Human Resources.

Penjelasan dari artikel tersebut adalah bahwa:

Manajemen talenta diartikan sebagai perencanaan sumber daya manusia strategis yang bisa menghasilkan kemampuan bisnis, dalam rangka menciptakan karyawan berpengalaman dan terampil yang diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perusahaan perlu mengetahui apa yang dimaksud dengan bakat, orang-orang seperti apa yang termasuk orang berbakat serta latar belakang apa yang dimiliki oleh orang berbakat. Namun secara keseluruhan bisa diartikan bahwa orang berbakat adalah mereka yang memberikan kontribusi pada kinerja organisasi dalam waktu yang panjang. Manajemen bakat merupakan sub sistem dari Manajemen Sumber Daya Manusia, yang mempunyai sistem ketertarikan, identifikasi, retensi dan pengembangan individu yang memiliki potensi tinggi untuk perusahaan di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Manajemen talenta adalah suatu investasi yang tidak ternilai karena dengan memiliki orang-orang yang tepat untuk menempati posisi yang sesuai dengan kemampuannya, maka perusahaan bisa dengan mudah berjalan sesuai dengan tujuan. Dalam industri perusahaan Teknologi Informasi ini sumber daya perempuan lebih banyak jumlahnya dibandingkan dengan laki-laki. Sehingga peran perempuan terlihat lebih dominan. Sifat Kesabaran dan ketekunan yang dimiliki oleh karyawan perempuan ini merupakan salah satu soft skill yang turut berkontribusi dalam manajemen talenta. Sehingga tenaga perempuan lebih banyak ditemukan pada industri perusahaan ini, karena mereka mempunyai kinerja yang lebih baik.

Apabila dihubungkan dengan teori Sifat berikut ini yang berhubungan dengan diri individu sebagai berikut:

Teori Sifat adalah dorongan (drive) untuk mencapai sesuatu dibarengi dengan energi yang besar dan resolusi; kepercayaan diri; kreatifitas; dan motivasi kepemimpinan, yakni hasrat untuk memegang kendali dan memiliki otoritas terhadap yang lainnya.

Zaccaro, Fotti dan Kenny (dalam Baron dan Byrne, 2005, h. 253) menambahkan satu karakteristik lagi yaitu tingginya tingkat fleksibilitas, yakni kemampuan untuk mengenali tindakan atau pendekatan seperti apa yang dibutuhkan dalam situasi tertentu dan kemudian berbuat sesuai dengan kebutuhan tersebut. Studi tentang kepemimpinan yang lain menghasilkan temuan Big Five Dimensions of Personality (Lima Besar Dimensi Kepribadian) yang berhubungan dengan permasalahan menjadi seorang pemimpin yang efektif.

1. Ekstraversi, berupa kecenderungan pada sifat-sifat ramah, asertif dan aktif;
2. Agreeableness, kecenderungan pada sifat-sifat baik hati, lembut, mempercayai dan dapat dipercaya
3. Conscientiousness (ketekunan), teratur, dapat diandalkan dan berorientasi pada kesuksesan
4. Keterbukaan pada pengalaman baru, kecenderungan pada sifat kreatif, imajinatif, perseptif dan memikirkan orang lain;
5. Penyesuaian dan stabilitas emosi, kecenderungan pada sifat tenang, tidak tertekan dan tidak moody;

Mengarah pada teori sifat di atas, yaitu Ekstaversi, berupa kecenderungan pada sifat-sifat ramah, asertif dan aktif, ini diterapkan oleh karyawan pada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat dalam praktik kerja sehari-hari. Mereka melayani pelanggan dengan ramah dan aktif. Sehingga pelanggan bisa mendapatkan kepuasan. Kepuasan pelanggan adalah prioritas perusahaan ini dalam mencapai tujuannya. Apabila kepuasan pelanggan bisa diberikan dengan baik maka pelanggan secara terus menerus akan melakukan kontrak kerja berikutnya. Sifat ramah dan aktif ini adalah sifat dari dalam diri individu sehingga individu termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan mudah dan sempurna. Jadi peneliti menggunakan teori Sifat ini karena teori ini sangat sesuai diterapkan pada industri perusahaan Teknologi Informasi ini.

Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa barat setiap tahun selalu melakukan kumpul bersama outing ke luar kota. Untuk menjalin kedekatan antar karyawan dan memberikan penyegaran supaya karyawan bisa bekerja lebih semangat. Karena dinilai karyawan seperti ini yang bisa mendapatkan keuntungan dan layak untuk dipertahankan. Pemberian penghargaan terhadap karyawan berprestasi juga diberikan dengan memberikan bonus pada akhir tahun. Dengan pemberian reward atau penghargaan maka motivasi karyawan akan semakin meningkat. Hal ini peneliti hubungkan dengan penelitian sebelumnya mengenai motivasi di sebuah lembaga pendidikan di Malaysia dengan hasil penelitian sebagai berikut:

Regarding the motivational factors, enhanced salary, fringe benefits, supervisor, promotion, responsibility and training, the results showed the clerical employees in Universiti Teknologi Malaysia had moderate levels of motivational factors. These mean values indicate the areas that employees were most likely to be motivated by. Thus, the employees in the sample are most likely to be motivated by their training and development, responsibility and fringe benefits, enhanced salary and supervision more than promotion dimension as determined by the research questionnaire. The results of the current study are consistent with the results of previous studies by Roberts (2006) and Aydin (2012). Moreover, the results of correlation analysis demonstrated that all of the motivational factors were positively related with job performance. Such findings are concurring with the findings of previous studies like Aarabi et al. (2013) who confirmed the positive relationship between motivational factors such as training, salary, fringe benefits, promotion with job performance in Malaysian organizations. In addition, Owusu (2012) found that there is a significant positive relationship between supervision and responsibility with job performance of clerical employees in GCB bank. The significant impact of responsibility and the fringe benefits on job performance is consistent with the findings of Aydin (2012), which his study concentrated on the impact

of motivation and hygiene factors on research performance and he found the significant influence of responsibility and payment (fringe benefit) on the job performance. Also, the results about the impact of responsibility on job performance supported by Herzberg (1986) who mentioned responsibility as a motivational factor was related with people's work in his two-factor theory. Moreover, the result of findings about fringe benefits is consistent with Owusu's (2012) study which found that the second best motivational factor for employees was fringe benefit. Akerlof and Kranton (2010) provide supporting evidence that payment as a fringe benefit was associated with output of employees and serves as incentive to enhance employees' performance. They mentioned that all types of businesses use fringe benefit, bonuses or other types of rewards to motivate and increase the-level of performance in their employees. In the current research, the motivational factors of salary, fringe benefits, supervision, promotion, responsibility and training were found to be contributed significantly to job performance.

Peneliti mendeskripsikan hasil penelitian diatas sebagai berikut:

Faktor motivasi yang meliputi peningkatan gaji, tunjangan, promosi, pelatihan dan pengembangan, tanggungjawab dan tunjangan tambahan berpengaruh positif dengan kinerja karyawan. Hal ini juga mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Roberts (2006) dan Aydin (2012). Temuan ini juga selaras dengan penelitian di Arabi et al. (2013) yang menegaskan hubungan positif antara faktor-faktor motivasi seperti pelatihan, gaji, tunjangan, promosi dengan prestasi kerja di organisasi Malaysia. Selain itu, Owusu (2012) menemukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara pengawasan dan tanggung jawab dengan prestasi kerja karyawan administrasi di bank GCB.

Dampak signifikan dari tanggung jawab dan manfaat pada kinerja konsisten dengan temuan Aydin (2012), yang mana penelitiannya berkonsentrasi pada dampak motivasi dan faktor kebersihan pada kinerja penelitian dan ia menemukan pengaruh signifikan dari tanggung jawab dan pembayaran (fringe manfaat) pada kinerja pekerjaan. Penelitian ini juga didukung oleh Herzberg (1986) yang menyebutkan tanggung jawab sebagai faktor motivasi terkait dengan pekerjaan orang dalam teori dua faktornya. Selain itu, penelitian dari Owusu (2012) yang menemukan bahwa faktor motivasi terbaik kedua bagi karyawan adalah tunjangan tambahan. Akerlof dan Kranton (2010) memberikan bukti pendukung bahwa pembayaran sebagai tunjangan tambahan terkait dengan output karyawan dan berfungsi sebagai insentif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Mereka menyebutkan bahwa semua jenis bisnis menggunakan tunjangan, bonus atau jenis penghargaan lain untuk memotivasi dan meningkatkan tingkat kinerja dalam karyawan mereka.

Dari beberapa hasil temuan di atas maka peneliti menjadikan hal tersebut sebagai rujukan dalam penelitian ini, dikarenakan indikator-indikator yang ada yang membentuk variabel motivasi sangat sesuai dengan indikator dalam penelitian ini. Dan hasil dari penelitian tersebut adalah faktor motivasi berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun motivasi dalam penelitian ini menjadi variabel intervening, namun menunjukkan hasil yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan hasil analisis SEM didapatkan hasil bahwa Manajemen Talenta berpengaruh tidak langsung dan signifikan melalui motivasi terhadap Kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 5 bisa diterima.

## **6.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan melalui Motivasi Terhadap Kinerja karyawan**

Hasil pengujian instrument penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dan Kinerja karyawan dinyatakan valid

dan reliabel. Dan setelah dilakukan analisis melalui SEM model AMOS didapatkan hasil bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan melalui motivasi terhadap Kinerja karyawan. Hal ini diwujudkan dengan contoh – contoh bahwa pemimpin di industri perusahaan ini selalu memberikan contoh kepada bawahannya, memberikan arahan dan mengadakan komunikasi yang baik sehingga terjalin ikatan yang kuat antara pemimpin dan bawahan.

Hal tersebut dihubungkan dengan teori Sifat (*Trait Theory*) pada penelitian ini sebagai berikut:

**Teori Sifat (*Trait Theory*)** Menurut teori sifat kepemimpinan, pemimpin cenderung memiliki karakteristik tertentu atau sifat-sifat kepribadian, seperti kecerdasan, dominasi, kepercayaan diri, energi, kejujuran, kematangan dan ketrampilan selain mampu menahan stress,.

Karakteristik yang dimiliki pemimpin adalah unik seperti sifat kepribadian yang cerdas, ini berasal dari dalam diri individu seorang pemimpin yang dibawa sejak lahir. Yang mana setiap individu mempunyai kecerdasan yang berbeda. Ini sungguh menarik sehingga bisa dijadikan salah satu strategi perusahaan dalam menerapkan manajemen talenta. Rasa percaya diri yang penuh dari individu pemimpin ini digunakan untuk mempengaruhi karyawannya untuk melakukan hal yang sama seperti apa yang dilakukan sesuai dengan kaidah tujuan yang hendak dicapai. Dengan kata lain pemimpin memberikan contoh kepada karyawannya secara langsung. Sifat jujur yang datang dari dalam diri individu dan dibentuk dari lingkungan terdekat yaitu lingkungan keluarga menjadikan individu bisa berhasil menjadi seorang pimpinan yang jujur yang bisa menjadi suri tauladan di lingkungan kerja. Sehingga bisa menjadi pemimpin yang dibanggakan oleh bawahannya. Bukan pemimpin yang suka berbohong. Yang mana antara pembicaraan dan tindakan tidak sesuai atau bicara di sini seperti ini dan bicara

di tempat lain akan berbeda. Bila hal ini terjadi maka pemimpin ini tidak konsekuen. Namun hal itu tidak terjadi pada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat pada saat penelitian ini dilakukan.

Menurut Bass (Robin dan Jugge 2008) mengemukakan empat ciri karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu pertama, Kharisma atau Pengaruh yang ideal. Merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat. Kharisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin.

Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan oleh bawahan, dipercaya, dihormati dan mempunyai misi dan visi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Pemimpin mendapatkan standar yang tinggi dan sasaran yang menantang bagi bawahannya. Kharisma dan pengaruh yang ideal dari pemimpin menunjukkan adanya pendirian, menekankan kebanggaan dan kepercayaan menempatkan isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting dalam visi dan misi yang kuat, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan memiliki *sense of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

Berdasarkan teori Bass (Robin dan Jugge 2008) diatas dikatakan bahwa pemimpin menunjukkan visi dan misi yang kuat, berkomitmen dan diteladani, memberi kepercayaan kepada bawahannya, memberikan pengaruh yang kuat kepada bawahannya, hal ini sesuai dengan indikator-indikator yang ada pada penelitian ini yang membentuk variabel gaya kepemimpinan.

Di sisi lain variabel motivasi sebagai variabel intervening mempunyai pengaruh yang signifikan dalam penelitian ini. Indikator yang membentuk variabel ini adalah pemberian

penghargaan, kesempatan berkarier dan pemberian jaminan. Hasil analisis menunjukkan hasil yang signifikan.

Teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini:

Motivation is fundamentally meant to facilitate behavioral alteration. It is a force that enables an individual to act in the direction of a particular objective. According to the study of Grant (2008) held on employee motivation; motivation forced such result as productivity, performance and persistence (Grant, 2008). According to the studies of (Ryan and Deci, 2000; Thomas, 2002, as cited in Grant, 2008); motivated employees are more oriented towards autonomy and freedom and are more self driven as compared to less motivated employees which lead to availing developmental opportunities more correctly. Similarly employee commitment with their work and jobs is more, if they are motivated as compared to less motivated employees (Guay et al., 2000; Vansteenkiste et al., 2007).

Motivasi pada dasarnya dimaksudkan untuk memfasilitasi perubahan perilaku. Ini merupakan kekuatan seseorang yang memungkinkan seseorang untuk bertindak ke arah tujuan tertentu. Motivasi memberikan hasil produktivitas, kinerja dan ketekunan. Karyawan yang termotivasi lebih banyak berorientasi pada otonomi dan kebebasan serta lebih mandiri dibandingkan dengan karyawan yang kurang termotivasi yang menyebabkan peluang pengembangan yang lebih tepat. Komitmen karyawan dengan pekerjaan yang lebih banyak, bila mereka termotivasi dibandingkan dengan yang tidak termotivasi.

Dari teori diatas dikatakan bahwa motivasi berdampak terhadap produktivitas. Yang dimaksud adalah ketika karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan aturan dan tujuan perusahaan. Sehingga bisa dilihat hasilnya pada akhir pekerjaannya. Dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan inilah yang membuat hal ini bisa diselesaikan.

Mengacu pada penelitian sebelumnya yang diadakan di Pakistan mengenai motivasi dan kinerja karyawan sebagai berikut:

Variable: Employee motivation and Employee performance. The regression results of the study confirm the significant positive relationship between Employee motivation and Employee performance with (Beta=0.353) and ( $p < 0.01$ ). According to these results, Employee motivation is 35% more than Employee performance. The result of the study support H1. (H1: Employee motivation has a significant and positive relationship with employee performance). Shahzadi Irum, Javed Ayesha, Pirzada Syed shahzaib, Nasreen Shagufta, Khanam Farida, 2014, *“Impact of Employee Motivation on Employee Performance”*, Department of Management Sciences The Islamia University of Bahawalpur, Pakistan European Journal of Business and Management.

Penelitian diatas dideskripsikan sebagai berikut:

Variabel Motivasi karyawan dan kinerja karyawan. Hasil regresi dari penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi karyawan dan kinerja karyawan dengan angka (Beta = 0,353) dan ( $p < 0,01$ ). Menurut hasil ini, motivasi karyawan adalah sebesar 35% lebih dari kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini mendukung H1. (H1: Motivasi karyawan memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja karyawan).

Penelitian di atas dijadikan sebagai bahan acuan oleh peneliti, karena selaras dengan variabel motivasi dan kinerja karyawan. Meskipun motivasi disini menjadi variabel intervening. Namun dari hasil penelitian didapatkan hasil yang signifikan.

Di sisi lain variabel kinerja karyawan merupakan variabel yang sangat penting dalam penelitian ini, karena merupakan variabel endogen. Dari semua variabel yang ada semua mengarah pada variabel kinerja karyawan. Dari analisis yang dilakukan semua hubungan variabel menunjukkan hasil yang positif dan signifikan.

Teori mengenai kinerja karyawan bisa dilihat sebagai berikut:

Performance of the employee is considered as what an employee does and what he doesn't do. Employee performance involves quality and quantity of output, presence at work, accommodative and helpful nature and timeliness of output. According to the results of the study conducted by Yang (2008) on individual performance showed that performance of the individuals cannot be verified. Similarly he asserts that organizations can use direct bonuses and rewards based on individual performance if employee performance is noticeable (Yang, 2008). In line with Yang (2008), Bishop (1987) investigated employee performance and revealed that acknowledgment and recognition and reward of performance of employees direct the discrimination between employee productivity. Moral and productivity of employees is highly influenced by the effectiveness of performance of an organization and its reward management system (Yazıcı, 2008). To satisfy customers, firms do much effort but do not pay attention on satisfying employees. But the fact is that customer would not be satisfied until and unless employees are satisfied. Because, if employees are satisfied, they will do more work therefore ultimately customers will be satisfied (Ahmad, 2012). Employee performance is actually influenced by motivation because if employees are motivated then they will do work with more effort and by which performance will ultimately improve (Azar and Shafighi, 2013).

Deskripsi dari teori diatas adalah sebagai berikut:

Kinerja karyawan adalah dianggap seperti sesuatu yang dilakukan atau yang tidak dilakukan. Kinerja karyawan melibatkan kualitas dan kuantitas dari apa yang dihasilkan, kehadiran, sifat membantu dan ketepatan waktu. Menurut hasil studi Yang (2008) pada kinerja individu menunjukkan bahwa kinerja individu tidak dapat diverifikasi. Perusahaan memberikan bonus secara langsung apabila kinerja karyawan

bisa ditunjukkan. Menurut Yang (2008), Bishop (1987) meneliti kinerja karyawan mengungkapkan pengakuan dan penghargaan kinerja karyawan mengacu pada perbedaan produktivas karyawan. Moral dan produktivitas karyawan sangat dipengaruhi oleh efektivitas kinerja suatu organisasi dan sistem penghargaan manajemen.(Yazıcı, 2008). Untuk memuaskan pelanggan, perusahaan melakukan banyak upaya tetapi tidak memperhatikan pada kepuasan karyawan. Namun faktanya adalah bahwa pelanggan tidak akan terpuaskan kecuali hingga karyawan terpuaskan. Karena, jika karyawan puas, mereka akan melakukan lebih banyak pekerjaan karena itu pada akhirnya pelanggan akan terpuaskan (Ahmad, 2012). Kinerja karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh motivasi karena jika karyawan termotivasi maka mereka akan melakukan pekerjaan lebih semangat dan dengannya maka kinerja karyawan akan meningkat (Azar dan Shafighi, 2013).

Dari teori di atas menunjukkan kaitan yang erat antara motivasi dengan kinerja karyawan. Kepuasan karyawan akan mempengaruhi bagaimana karyawan melayani pelanggan. Jika karyawan sudah terpuaskan secara individu maka dengan mudah mereka akan melayani pelanggan lebih baik lagi. Faktor motivasi yang dipenuhi antara lain penghargaan, jenjang karier, bonus dan lain-lain ternyata memberikan dampak ke dalam individu untuk melakukan tugasnya. Sehingga mereka bisa menjalankan tugas dengan baik. Cara ini bisa memberikan dampak kepada bawahan untuk semangat melakukan pekerjaannya walaupun tidak setiap kali dikontrol oleh pimpinan. Bawahan melakukan laporan berdasarkan fakta yang dialami dilapangan dengan rasa percaya. Pelaporan hanya dilakukan melalui email, jadi tidak setiap kali bawahan harus ketemu dengan pimpinan hanya untuk melakukan laporan pekerjaan. Memanfaatkan teknologi secara positif bisa memberikan keuntungan yaitu dari sisi waktu sangatlah efisien. Melalui cara ini maka karyawan bisa mencapai kinerja yang diinginkan oleh perusahaan. Fakta-fakta yang ditemui dilapangan dilaporkan setiap kali dalam

seminggu hanya dengan melalui email. Hal lain yang dilakukan oleh perusahaan ini adalah laporan harian yang menggunakan teknologi informasi melalui What's Up. Setiap berita yang terjadi bisa disampaikan langsung pada saat kejadian. Disinilah sisi positif dari perkembangan teknologi yang bisa dimanfaatkan oleh pengguna untuk sesuatu yang positif yaitu demi kepentingan bisnis.

Berdasarkan pada teori-teori gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja di atas, serta merujuk pada hasil temuan penelitian sebelumnya, dan berdasarkan hasil analisis penelitian ini yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 6 bisa diterima.

## **BAB VII**

### **PENUTUP**

#### **7.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis, pengujian hipotesis, dan pembahasan penelitian tentang manajemen talenta, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh positif langsung dan signifikan. Koefisien variabel Manajemen Talenta menunjukkan bahwa dengan adanya Manajemen Talenta akan mempengaruhi Kinerja Karyawan. Ini diwujudkan dengan cara menyukai pekerjaan, menentukan dan mencapai target kerja serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan bisa dicapai dengan baik. Kompetensi karyawan bisa menentukan hal ini: seperti menentukan ide-ide baru, terlibat langsung dalam inovasi baru serta serta menjalankan komitmen perusahaan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa Kinerja Karyawan akan sangat berhasil atau memenuhi target ketika penerapan

Manajemen Talenta dilaksanakan dengan baik pada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.

2. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif langsung dan signifikan. Pemimpin yang mempunyai keinginan yang tinggi terhadap keberhasilan perusahaan, yang secara langsung memberikan contoh dan berpartisipasi dalam pekerjaan, serta memberikan pengarahan yang jelas dalam melakukan pekerjaan sangatlah diperlukan dalam industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat untuk mewujudkan dan meningkatkan kinerja karyawannya .
3. Motivasi berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi muncul dari diri seseorang yang dipengaruhi oleh faktor – faktor eksternal. Dalam penelitian ini faktor yang sangat berpengaruh adalah penghargaan terhadap karyawan, pemberian kesempatan berkarier dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang mempunyai pengaruh besar terhadap terwujudnya kinerja karyawan.
4. Praktik manajemen talenta menunjukkan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Dengan melakukan penerapan unsur-unsur dalam manajemen talenta akan mempengaruhi dan meningkatkan kemampuan gaya kepemimpinan seseorang. Menyukai pekerjaan, menemukan ide-ide baru, dan terlibat dalam melakukan inovasi baru. Dengan menerapkan aspek-aspek manajemen talenta tersebut dalam penelitian ini sangat menunjukkan hasil berpengaruh langsung terhadap gaya kepemimpinan yang ada dalam industri Perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.
5. Praktik manajemen talenta berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Meskipun manajemen talenta mempunyai dampak tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, namun dalam dalam penelitian ini masih menjadi sesuatu yang dapat diukur untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

6. Gaya kepemimpinan menunjukkan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Penerapan unsur – unsur yang ada dalam gaya kepemimpinan serta penerapan unsur-unsur motivasi kerja, maka akan didapatkan kinerja yang unggul dalam industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.

## **7.2 Saran**

1. Sangat diharapkan penerapan Manajemen Talenta pada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat dengan cara memanfaatkan kemampuan karyawan dengan memberikan semangat kerja supaya karyawan bisa melakukan pekerjaannya dengan rasa senang, sehingga karyawan di industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat bisa menentukan dan mencapai target yang direncanakan. Ide-ide serta inovasi baru yang sangat cemerlang dari karyawan sangatlah merupakan cerminan dari kinerja yang baik.
2. Pemimpin yang mempunyai keinginan yang tinggi terhadap keberhasilan perusahaan, yang langsung bisa memberikan contoh dan berpartisipasi dalam pekerjaan serta yang bisa memberikan arahan yang jelas dalam melakukan pekerjaan masih sangat diperlukan dalam industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat guna meningkatkan kinerja bagi seluruh karyawannya di saat sekarang dan masa yang akan datang dalam rangka menghadapi persaingan-persaingan bisnis yang serupa.
3. Diharapkan perusahaan tetap melakukan hal-hal yang bisa memberikan semangat kepada karyawannya seperti pemberian penghargaan, pemberian kesempatan berkarier serta memberikan pekerjaan – pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan. Karena ini bisa menimbulkan motivasi karyawan sehingga karyawan bisa melakukan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan Standar

Operasional Prosedur yang diberikan dengan mudah bahkan bisa memberikan nilai lebih bagi perusahaan.

4. Diharapkan kepada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat untuk tetap menerapkan praktik Manajemen Talenta karena ini bisa mempengaruhi dan meningkatkan kemampuan gaya kepemimpinan seseorang apabila seseorang menyukai pekerjaannya, bisa menemukan ide-ide baru, serta melakukan inovasi secara langsung pada bidang yang ditekuni dalam perusahaan tersebut.
5. Pentingnya mewujudkan dan menerapkan kemampuan kerja, dan motivasi kerja secara bersamaan untuk memperoleh kinerja yang sangat baik adalah tujuan dari industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat dalam rangka menghadapi pasar kerja dimasa mendatang. Dengan cara bekerja sesuai dengan apa yang disenangi karyawan sehingga dengan mudah untuk melakukannya, serta memberikan penghargaan-penghargaan, kesempatan berkarier dan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya merupakan hal-hal yang bisa mendukung kinerja karyawan.
6. Diharapkan kepada industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat untuk selalu mengevaluasi pada gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan seperti pemimpin yang mempunyai keinginan yang tinggi terhadap keberhasilan perusahaan, yang langsung bisa memberikan contoh dan berpartisipasi dalam pekerjaan serta yang bisa memberikan arahan yang jelas dalam melakukan pekerjaan serta menerapkan unsur-unsur motivasi (pemberian penghargaan, pemberian kesempatan berkarier serta memberikan pekerjaan – pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan) sehingga kinerja karyawan yang maksimal bisa dicapai dengan sempurna.

### **7.3 Temuan Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian yang pertama kali mengkompilasikan antar variabel yaitu manajemen talenta, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan dalam satu konstruk penelitian, yang berdasarkan penelitian terdahulu. Di dapatkan semua variabel signifikan yang belum pernah di teliti oleh peneliti terdahulu.

Keterangan:

1. Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan ditunjukkan dengan signifikansi 0,274.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan ditunjukkan dengan signifikansi 0,200.
3. Motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja karyawan ditunjukkan dengan signifikansi 0,539.
4. Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Gaya kepemimpinan ditunjukkan dengan signifikansi 0,684.
5. Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui motivasi ditunjukkan dengan signifikansi 0,487.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui motivasi dengan signifikansi 0,796.

#### **7.4 Implikasi Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini melengkapi berbagai kajian teori yang melengkapi kajian teori yang mengungkapkan keterkaitan antara Manajemen Talenta, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data dan pengujian antar variabel ditemukan bahwa praktik Manajemen Talenta, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dan praktik Manajemen talenta berpengaruh langsung terhadap gaya kepemimpinan serta melalui variabel intervening (motivasi) Manajemen Talenta berpengaruh secara tidak langsung

dan signifikan terhadap kinerja, juga Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hal tersebut menjelaskan bahwa penerapan manajemen talenta, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di industri perusahaan Teknologi Informasi di Jakarta dan Jawa Barat.

Implikasi hasil penelitian juga menekankan bahwa manajemen talenta secara tidak langsung dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja serta Gaya kepemimpinan secara tidak langsung dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Dalam kaitannya dengan persaingan – persaingan bisnis yang dihadapi saat ini, sehingga kinerja yang baik akan menentukan hasil yang baik yang bisa disumbangkan kepada perusahaan.

## **7.5 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini model yang diajukan untuk meningkatkan kinerja karyawan terbatas pada manajemen talenta, gaya kepemimpinan dan motivasi. Masih banyak variabel lain yang turut mendukung kinerja karyawan sehingga diharapkan bagi peneliti selanjutnya yang meneliti mengenai kinerja karyawan untuk mengakomodir variabel-variabel lainnya.

### DAFTAR PUSTAKA:

- Accenture. 2007, *Talent Management, Accenture Point of View* , Florida: Human Performance Roundtable.
- Aguinis Herman. 2013, "*Performance Management*", Edinburgh Business School, Heriot- Watt University.
- Andrew J. DuBrin. 2010, "*Principles of Leadership*", sixth Edition, South-Western Cengage Learning. International Edition.
- Andy Gazly Satria Amal. 2014, *Usulan Penelitian Disertasi, Knowledge Management (KM): Hubungan Antara Elemen-Elemen Organisasi Terhadap Kinerja Knowledge Transfer Pada International Crime Police Organisation (ICPO) NCB-Interpol Indonesia*, Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Arif Kamisan, P1 & Brian E.M. King. 2013, "*Transactional and Tranformational Leadership : A Comparative Study of the Difference between Tony Fernandes (Airasia) and Idris Jala (Malaysia Airlines) Leadership Styles from 2005 – 2009*". School of Hotel and Tourism Management, The Hong Kong Polytechic University, Hong Kong, China.
- Aristarkus Didimus Rumpak, 2014, *MSi. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Indonesia Institute*
- Asaad Ahmad abdelqader Alsakarneh, Shen Chao Hong. 2015, "*Talent Management in Twenty - first century: Theory and Practically* ", International Journal of Applied Research
- Berger, L & Berger, D. R.. 2004, "*Talent Management Handbook*", New York, Mc-Graw-Hill
- Bennet, M & Bell, A. 2004, "*Leadership Talent in Asia New Jersey, Joh Wiley & Sons*"
- Cheese, P, Thomas, R.J. & Craig, E. 2007, "*The Talent Powered Organization Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*", London & Philadelphia: Kogan Page Publisher.
- Chuck O'Bryan. 2017, "*Talent Management: Hiring and Developing Engaged Employee*" State University of New York College at Oneonta, Anne Marie Casey Embry-Riddle Aeronautical University.
- Bennett N.B. Silalahi, M.A. 1983, "*Perencanaan Pembinaan Tenaga Kerja Perusahaan*", , Penerbit PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Fathul Himam, Ph.D. 2018 "*Talent Management dalam perspektif Organizational Change & Development*", Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada.
- Faria Rabbi Segi. 2015, "*Talent Management as a source of Competitive Advantage*", University of Malaysia, Journal of Asian Business Strategy.

- G. P. Mishra, Donald Grunewald & Neelufer Aslam Kulkarni. 2014, "*Leadership styles of Senior and Middle Level Managers: A Study of Selected Firms in Muscat, Sultanate of Oman*". Department of Management, Waljat College of Applied Science, Muscat, Sultanate of Oman. Department of Strategic Management, Iona College, New York, U.S.A.
- Ghaffari Sara, Shah Ishak Mad, Burgoyne John, Nazri Mohammad, Salleh Jalal Rezk. (2017:92-99), "*The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia*", Australian Journal of Basic and Applied Sciences.
- Hitu, Baroda Satyawati. 2018. "*Impact of Talent Management Practices on Employees' Performance in Private Sector Bank*". Institute of Management Studies and Research Maharshi Dayanand University Rohtak.
- H.Y. Ruyatnasih, H. Anwar Musadad, Beni Hasyim. 2013, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Operator SPBU PT Mitra Buana Jayalestari Karawang*."
- Horton Mark, 2016, "*Talent Management and its links to Leadership and Management development*". Associate Lecturer at University of Northampton Human Resources. (<https://www.linkedin.com/pulse/talent-management-its-links-leadership-development-mark/>, diakses 16 Desember 2018)
- Lara Johannsdottir, Snjolfur Olafsson<sup>1</sup> & Brynhildur Davidsdottir, "*Insurance Perspective on Talent Management and Corporate Social Responsibility: A Case Study of Nordic Insurers*", School of Business, University of Iceland, Reykjavik; Iceland Faculty of Economics and Faculty of Environmental and Life Science, University of Iceland.
- Mandana Abdizadeh & Mohsen Malekalketab Khiabani, 2014, "*Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran*". International business school, University technology Malaysia, Malaysia.
- Merriam – Webster, "*An encyclopedia*", Britannica Company
- Mahdieh Koupahi, Kamran pashaei Fakhri, Peyman Ghanimat. 2013, "*The Relationship Between Learning and Organizational Performance*", Journal of Basic and Applied Scientific Research.
- Martinsons, M.G. 1997, "*International Journal of Human Resources Management, Comparing The Decision Styles Of American, Japanese And Chinese Business Leaders*", City University of Hong Kong, Kowloon, Hong Kong, China.
- Mujtaba Bahaudin g. 2011, "*Performance Management Execution For Effective and Continuous Employee Appraisals*", Nova Southeastern University.
- Moh As'ad. 2003, "*Psikologi Industri*", Yogyakarta: Liberty
- Muhoro G. Mwangi, Humphrey Muriuki Njuki, Oddillia Nabwire Okoth, Evans Ojiambo Onditi, Simon Ndichu Kinyanjui, Florence Kathambi Mwirigi, Kabangi Magdalene Wanjiru. 2014. "*Talent Management and Employee Performance: Growing Young Colleges to Well Established Organization*", School of Business and Economics, Mount Kenya University.

- Pekka Aula' & Kalle Siira. 1999, "*International Journal of Management, Organizational Communication and Conflict Management Systems, A Social Complexity Approach*".
- Prathigadapa Sireesha, Leela Krishna Ganapavarapu. Associate Professor MBA (HR) Kolej Gemilang (Malaysia) 2014, "*Talent Management: A Critical Review*" IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)
- Moeheriono. 2012, "*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*", PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rachmadinata Niko Satria, Ayuningtias Hani Gita. 2017, "*Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintas Arta Kota Jakarta*", Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom Bandung, Indonesia.
- Richard et al. (9:2009): "*Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*", Journal of Management, Vol. 35. Nr. 5. Pp. 718 – 804.
- Robert L. Mathis – John H. Jackson. 2006, "*Human Resource Management*", Edisi ke 10, Penerbit Salemba Empat.
- Rose Boitumelo Mathafena. 2015, "*A talent management framework for the Private Sector*" Faculty of economic and management sciences (Department of Industrial Psychology) University of the Free State Bloemfontein, South Africa.
- Salah M. Diab, 2014, "*The Impact of Leadership styles on Selection the Areas of Organizational Change*" (An Empirical Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies). Business Administration Department, Economics and Admin. Faculty, Applied Science University, Amman, Jordan.
- Said Handoko, VP HR Services of PT GML Performance Consulting, 2015, "*Mengimplementasi Manajemen Talenta dengan baik*" (Online) <http://gmlperformance.com/gmlnew/index.php/Articles/read/29-mengimplementasi-manajemen-talenta-dengan-baik>. (diakses 16 Desember 2018).
- Seher Arian Tezeergil. 2014, Ali Kose & Melisa Erdilek Karabay, "*Investigating the Effect of Trust, Work-Involvement, Motivation and Demographic Variables on Organizational Commitment*": Evidence from IT Industry. School of Banking and Insurance, Marmara University, Istanbul, Turkey.
- Shahzadi Irum, Javed Ayesha, Pirzada Syed shahzaib, Nasreen Shagufta, Khanam Farida. 2014, "*Impact of Employee Motivation on Employee Performance*", Department of Management Sciences The Islamia University of Bahawalpur, Pakistan European Journal of Business and Management.
- Simamora, Henry. 1997, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Edisi Kedua STIE YKPN.
- Sukono Soebekti, Rama Royani, Nina Insania K. Permana. 2010, "*Memfaatkan Bakat untuk Sukses, 4E (Enjoy, Easy, Excellent, Earn)*", Penerbit PPM, Jakarta.

- Stephen P. Robbins. 2004, (San diego State University), Mary Coulter (Mossparo state University), "*Manajemen*", edisi ke sepuluh, jilid 1.
- Sule, E. T. & Wahyuningtyas, R. 2016, "*Manajemen Talenta Terintegrasi*" Yogyakarta: Andi.
- Sukoco Iwan & Fadillah Ashar Rijal. 2017, "*The Analysis of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach in PT Pindad (persero) Bandung City*", Department of Business Administration Science Faculty of Politics and Social Science, Padjadjaran University.
- Syarifuddin, Darwis Said, Ratna Ayu Damayanti, Indrianty Sudirman, Yohanis Rura, Yansor Djaya, Grace T. Pontoh, Sanusi Fattah, Mursalim Nohong. 2013, "*Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*", Penerbit Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Jl. Perintis Kemerdekaan Km. 10 Tamalanrea, Makassar 90245
- Tika, p.2006, "*Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*". PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Tony Davis, Maggie Cut, Neil Flynn, Peter Mowl, Simon Orme. 2009, "*Talent Assessment, Mengukur, Menilai dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan*", Penerbit PPM, Jakarta.
- Taufik Bahaudin. 1998, "*BrainWare Management, Generasi Kelima Manajemen Manusia, Memenangkan ' Knowledge to Knowledge Competition, Menyongsong Era Millenium*".

