

# **TESIS**

**PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN TALENTA DI PT.  
BARUGA ASRINUSA DEVELOPMENT**

***THE INFLUENCE OF COMPETENCY ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE THROUGH TALENT MANAGEMENT AT PT.  
BARUGA ASRINUSA DEVELOPMENT***



**ISMAIL  
A012211092**

**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# **TESIS**

**PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN TALENTA DI PT.  
BARUGA ASRINUSA DEVELOPMENT**

***THE INFLUENCE OF COMPETENCY ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE THROUGH TALENT MANAGEMENT AT PT.  
BARUGA ASRINUSA DEVELOPMENT***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar magister

Disusun dan diajukan oleh

**ISMAIL  
A012211092**



**Kepada**

**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KOMPTENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI MANAJEMEN TALENTA  
DI PT. BARUGA ASRINUSA DEVELOPMENT**

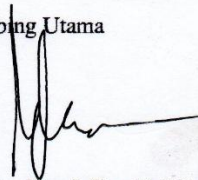
Disusun dan diajukan oleh:

**ISMAIL  
A012211092**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **08 Maret 2024**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

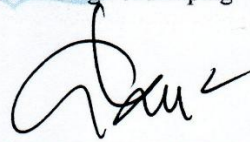
Menyetujui,

Pembimbing Utama



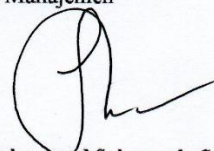
**Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr.**  
NIP 197412062000121001

Pembimbing Pendamping



**Prof. Dr. Abdul Razak Munir, S.E., M.Si. M.Mktg., C.MP.**  
NIP 196005031986012001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.**  
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.**  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ismail  
Nim : A012211092  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Manajemen Talenta di PT. Baruga Asrinusa Development.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 15 Maret 2024

Yang Menyatakan,



Ismail

## PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan tkn kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karnuia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) pada Program Pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Salam dan Sholawat tetap tercurahkan kepada baginda Rosulullah Saw yang telah menghamparkan dan membawa ajaran *Rahmatan lil alamin* (rahmat bagi seluruh alam semesta).

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., selaku Rektor Universitas Hasasnuddin Makassar, beserta jajarannya, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menjadi bagian dari civitas akademik Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CPIM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk mengikuti perkuliahan dan menimba ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Dr. Ir. Sobarsyah, S.E., M.Si., CPIM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar, atas kesempatan yang diberikan untuk mengikuti proses perkuliahan dan menimba ilmu di Program Studi Magister Manajemen.

4. Ibu Dr. Hj Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr selaku pembimbing utama dan Bapak Prof. Dr. Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg., C.MP selaku pembimbing pendamping , yang telah memberikan banyak masukan dan arahan serta ilmu dalam penelitian penulis. Serta tak lupa beliau mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan Tesis dengan baik.
5. Bapak Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA, Dr. Muhammad Ismail, SE., M.Si., CSF., C.NNLP., CM., NNLP., CMA dan Ibu Dr. Hj. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M.Si, selaku tim penguji pada seminar usul, seminar hasil dan ujian akhir, atas segala masukan yang bermanfaat dan waktu yang telah diberikan selama menyelesaikan tesis ini.
6. Kedua orang tua tercinta Tamrin dan Nur Jannah dan nenek tercinta Mutti, juga adik umar dan Lismayana yang telah memberikan dukungan, Doa dan nasihat.
7. Saudari Nurul Sarina Alfira yanti yang telah banyak membantu dalam proses penulisan tesis ini baik tenaga, pikiran dan Doa.
8. Pimpinan dan seluruh karyawan dari PT. Baruga Asrinusa Development, yang telah berpartisipasi dalam proses penelitian Tesis ini.
9. Kepada seluruh keluarga besar Lema FEB UPRI Makassar yang telah memberikan dukungan, support dan motivasi dalam proses penelitian dan penulisan tesis ini.

Segala kerendahan hati penulis menyadari semoga dengan bantuan yang telah di berikan dapat bernilai pahala disisi-Nya. Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima dukungan dari berbagai pihak. Apabila

terdapat kesalahan-kesalahan dalam Tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti. Kiritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan Tesis ini.

Makassar, Januari 2024

ISMAIL

## ABSTRAK

ISMAIL. *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Manajemen Talenta pada PT Baruga Asrinusa Development* (dibimbing oleh Nurdjanah Hamid dan Abdul Razak Munir).

Salah satu problem yang paling mendasar dalam proses peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan adalah kompetensi karyawan yang dipengaruhi oleh manajemen talenta. Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menjustifikasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui manajemen talenta pada perusahaan PT Baruga Asrinusa Development. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan metode analisis jalur path (*path analysis*) untuk mengukur pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui manajemen talenta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen talenta. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui manajemen talenta.

Kata kunci: kompetensi, kinerja karyawan, dan manajemen talenta.





## ABSTRACT

ISMAIL. *The Effect of Competency on Employees' Performance Through Talent Management at PT. BarugaAsrinusa Development* (supervised by Nurdjanah Hamid and Abdul Razak Munir)

One of the most fundamental problems in the process of improving employees' performance in a company is employees' competency affected by talent management. This research aims to determine and justify the effect of competency on employees' performance through talent management at PT. BarugaAsrinusa Development. The method in this research used a quantitative method using the path analysis method to measure the effect of competency on employees' performance through talent management. The results of this research show that competence has a positive and significant effect on talent management; competency has a positive and significant effect on employees' performance; talent management has a positive and significant effect on employees' performance, and competence has a positive and significant effect on employees' performance through talent management.

Keywords: competence, employees' performance, talent management



## DAFTAR ISI

<b>TESIS .....</b>	<b>.....</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN .....</b>	<b>.....</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang.....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	7
1.3    Tujuan Penelitian.....	7
1.4    Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1    Manfaat Teoritis .....	8
1.4.2    Manfaat Praktis .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1    Konsep Kompetensi.....	9
2.1.1    Pengertian Kompetensi .....	9
2.1.2    Jenis-Jenis kompetensi .....	10
2.1.3    Manfaat kompetensi .....	11
2.1.4    Dimensi dan Indikator Kompetensi .....	12
2.2    Kinerja Karyawan.....	14
2.2.1    Defenisi kinerja.....	14
2.2.2    Indikator kinerja.....	15
2.3    Manajemen Talenta.....	16
2.3.1    Defenisi Manajemen Talenta .....	16
2.3.2    Strategi Manajemen Talenta .....	18
2.3.3    Tujuan Manajemen Talenta.....	21
2.3.4    Manfaat manajemen Talenta.....	22

2.4	Mengembangkan Talenta Melalui Model PRIDE .....	23
2.5	Evaluasi Kinerja .....	25
2.6	Penelitian Terdahulu .....	26
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>		<b>33</b>
3.1	Kerangka Konseptual .....	33
3.2	Hipotesis .....	34
<b>BAB IV METODE PENELITIAN.....</b>		<b>35</b>
4.1	Rancangan Penelitian .....	35
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	35
4.3	Populasi dan Sampel.....	35
4.3.1	Populasi.....	35
4.3.2	Sampel.....	36
4.4	Jenis dan Sumber Data .....	37
4.4.1	Jenis Data.....	37
4.4.2	Sumber Data .....	38
4.5	Metode Pengumpulan Data .....	38
4.6	Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional .....	39
4.6.1	Variabel Penelitian.....	39
4.6.2	Defenisi Operasional .....	40
4.7	Pengukuran Variabel.....	41
4.8	Metode Analisis Data dan Penyajian Data .....	42
4.8.1	Uji Coba Instrument .....	42
4.8.2	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	42
4.8.3	Uji Hipotesis.....	44
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>45</b>
5.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	45
5.2	Sejarah PT. Baruga Asrinusa Development.....	45
5.2.1	Visi, Misi dan Tujuan .....	46
5.2.2	Fasilitas .....	47

5.2.3	Keamanan.....	48
5.3	Deskripsi Hasil Penelitian .....	49
5.3.1	Karakteristik Responden Penelitian .....	49
5.3.2	Karakteristik Variabel Penelitian .....	51
5.4	Uji Validitas dan Uji Realibilitas .....	65
5.4.1	Uji Validitas.....	65
5.4.2	Uji Realibilitas .....	68
5.5	Metode Analisis Data .....	69
5.5.1	Analisis jalur (path analysis) .....	69
5.6	Uji Hipotesis.....	75
5.6.1	Uji Koefisien determinasi .....	75
5.7	PEMBAHASAN.....	77
5.7.1	Kompetensi Berpengaruh positif dan Signifikan Terhadap Manajemen Talenta .....	77
5.7.2	Kompetensi Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.....	78
5.7.3	Manajemen Talenta Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.....	79
5.7.4	Kompetensi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Manajemen Talenta .....	81
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>		<b>84</b>
6.1	Kesimpulan.....	84
6.2	Saran.....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		
<b>LAMPIRAN.....</b>		

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
2.6 Matriks Penelitian Terdahulu .....	27
4.6.2 Definisi Operasional.....	40
5.2.1 Karakteristik Responden Penelitian .....	49
5.3.2.1 Hasil Jawaban Responden Variabel Kompetensi .....	51
5.3.2.2 Hasil Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan.....	56
5.3.2.3 Hasil Jawaban Responden Variabel Manajemen Talenta .....	62
5.4.1.1 Nilai Variabel Kompetensi .....	66
5.4.1.2 Nilai Variabel Kinerja Karyawan .....	67
5.4.1.3 Nilai Variabel Manajemen Talenta.....	68
5.4.2 Uji Reabilitas.....	69
5.5.1.1 Uji Regresi .....	73
5.6.2 Koefisien Determinasi.....	76

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
3.1 Kerangka Konsep .....	34
5.5.1.1 Uji Regresi .....	72
5.5.1.2 Uji Sobel.....	74

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Prinsipnya kemajuan suatu organisasi atau perusahaan dalam proses meningkatkan kinerja tidak dapat di lepaskan dari konsep Kompetensi karyawan. Kompetensi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat di tentukan oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan faktor kepribadian lainnya dalam diskursus pertumbuhan dan pengembangan sumber daya manusia kontemporer ini, yang bertujuan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi atau perusahaan.

Persaingan bisnis terus tumbuh dan berkembang dengan begitu cepat. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk selalu mengembangkan strategi perusahaan untuk dapat bertahan dan berdaya saing bahkan sampai pada membuat perusahaan selalu mengalami kemajuan. Kemajuan perusahaan tidak bisa dilepaskan dari pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dalamnya, untuk itu suatu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang sesuai untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang bisa memberikan kontribusi secara efektif. Kontribusi dari sumber daya manusia merupakan komponen utama dalam melaksanakan operasional perusahaan sehingga harus diberdayakan dengan tepat untuk mencapai sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidangnya. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya.

Agar dapat mencapai visi dan misi dari perusahaan, maka diperlukan pekerja yang kompeten dalam mengerjakan tugasnya. Hal ini membuat manajemen perusahaan perlu menaruh perhatian terhadap pengelolaan dan investasi sumber daya manusia. Melakukan investasi pada sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah, tantangan dalam hal mengelola karyawan ialah setiap karyawan mempunyai keinginan, pikiran, perasaan, status, dan latar belakang yang dibawa ke dalam organisasi. Dalam diskursus manajemen, proses mengelola sumber daya manusia adalah hal yang tidak kalah pentingnya karena berhubungan dengan peningkatan kualitas, pengetahuan, keterampilan (*skill*) dan kapabilitas tenaga kerja atau karyawan dalam sebuah perusahaan yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Sumber daya manusia yang didasarkan atas kompetensi akan meningkatkan kemampuan dan membangun karakter sumber daya manusia yang ada dalam sebuah perusahaan, hal ini dapat dipahami karena apabila orang-orang yang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya (*the right man on the right place*), maka sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah organisasi atau perusahaan akan memiliki kapasitas kerja yang maksimal, baik dari segi pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan sikap yang akan mengarah dan berpengaruh pada peningkatan kinerja kerja, ini menandakan bahwa semakin baik kompetensi yang di miliki oleh karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan akan semakin baik pula pertumbuhan kinerja karyawan begitupun sebaliknya semakin kurang nya kompetensi yang dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan akan berpengaruh juga pada menurunnya



kinerja karyawan. **Robbins (2017:57)**, mengemukakan kompetensi adalah suatu kemampuan atau kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan tersebut ditentukan oleh faktor intelektual dan fisik.

Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kerjanya. Dengan hal tersebut peningkatan kinerja yang di dasari oleh kompetensi yang baik akan meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah suatu gambaran mengenai kemampuan pegawai dalam menangani setiap pekerjaan, dimana tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuan pegawai dalam menghasilkan suatu pekerjaan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan suatu kinerja pegawai yang rendah disebabkan oleh beberapa faktor seperti : ketidakdisiplinan waktu kerja, penyelesaian tugas yang terlambat serta tanggung jawab yang rendah terhadap pekerjaan, sehingga hasil kerja yang diperoleh tidak maksimal, karena tidak sesuai dengan standar/target yang diharapkan, sehingga dengan rendahnya kinerja pegawai akan mempengaruhi mutu pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu maka diharapkan setiap pegawai untuk memiliki kompetensi. **(Darmawati, 2021)**

Sebagaimana kita ketahui, bahwa sumber daya manusia, modal dan teknologi merupakan faktor-faktor yang sangat penting dalam menciptakan kinerja kerja karyawan demi kemajuan perusahaan. Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat. Setiap perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai barulah dapat dikatakan berhasil. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan, maka semakin meningkat pula kinerjanya.

Selain dari kompetensi hal yang lain yang berpengaruh dalam proses peningkatan kinerja adalah manajemen talenta. Dalam era disrupsi kontemporer ini organisasi atau perusahaan yang akan bertahan dalam persaingan bisnis yang sangat terbuka ini adalah organisasi atau perusahaan yang selalu mengevaluasi dirinya untuk mencari penyebab dari masalah penurunan kinerja karyawan. Penyebab dari menurunnya kinerja karyawan salah satunya di sebabkan karna implementasi manajemen talenta masih kurang efisien dan efektif.

Organisasi yang ingin bertahan dan tumbuh, dan memenangkan kompetisi yang ada dan secara substansial menerapkan keunggulan kompetitif, harus menarik, memupuk, dan mempertahankan karyawan berbakat mereka, terutama

mereka yang berbakat luar biasa selama yang organisasi bisa lakukan. Namun, perhatian yang menyangkut kelompok karyawan potensial paling berbakat relatif kecil dan itulah sebabnya perjuangan organisasi untuk karyawan ini menjadi sangat keras. Jumlah orang yang mempunyai talenta luar biasa dalam sebuah organisasi saat ini agak terbatas (**Angliawati dkk, 2020**). Dari fakta tersebut jelaslah bagi organisasi bahwa demi daya saing mereka, mereka harus berjuang untuk sumber- sumber yang terbatas ini dan demi kemenangan mereka dalam kompetisi ini untuk menemukan dan menggunakan instrumen yang paling efisien yaitu manajemen talenta, (**Budiharjo, 2011:89**).

Selain proses manajemen talenta yang perlu diperhatikan dalam sebuah instansi atau organisasi, kinerja dalam sebuah instansi juga perlu diperhatikan. Karena, kinerja merupakan hasil kerja dan juga penilaian atas kerja seseorang yang berkecimpung dalam dunia kerja sebuah instansi. Oleh karenanya, kinerja juga membutuhkan manajemen, agar hasil yang diperoleh atau kinerja dari para pekerja atau karyawan dapat mencapai hasil yang ditujukan oleh perusahaan. Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya.

Pada sebuah perusahaan, maksimalisasi peningkatan kinerja kerja karyawan dibutuhkan kerjasama di segala lini, baik struktur atas dalam hal ini manajer sampai pada struktur terbawah yaitu karyawan. Karena bertumbuhnya kinerja karyawan secara otomatis akan berimplikasi pada bertumbuhnya produktifitas

organisasi atau perusahaan. kinerja disamakan dengan hasil kerja dari seseorang karyawan, hasil kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang didapatkan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang.

Berdasarkan hasil observasi awal saya di PT. Baruga Asrinusa Development, di temukan bahwa terdapat dua masalah esensial sehingga kinerja karyawan dalam perusahaan tidak berjalan dengan baik yaitu: pertama, upaya meningkatkan kompetensi karyawan di PT. Baruga Asrinusa Development selalu dilakukan trianing untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kepribadian karyawan, akan tetapi itu tidak dilakukan secara maksimum, sehingga terjadi kesenjangan kompetensi menjadi tidak stabil dan tidak terukur dengan baik sehingga menghambat langkah perusahaan dalam menentukan strategi pengembangan karyawan.

Kedua, sistem manajemen talenta yang di terapkan di PT. Baruga Asrinusa Development belum sepenuhnya menerapkan prinsip Perencanaan Talenta, Akuisisi talenta, Pengembangan Talenta dan Retensi bakat. Sehingga proses seleksi karyawan yang akan menduduki posisi penting menjadi tidak transparan dan kurang mendapatkan perhatian yang serius. Fenomena tersebut berdampak pada minimnya daya kompetisi perusahaan di masa depan.

Dalam upaya menerapkan sistem manajemen talenta berbasis kompetensi, sangat diperlukan assesment untuk menganalisis talenta yang dimiliki oleh semua karyawan yang di tempatkan pada posisi yang seharusnya dalam struktur

perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu menerapkan sistem penilaian dan evaluasi kinerja untuk melaksanakan proses manajemen sumber daya manusia seperti rekrutmen dan seleksi, pemindahan pegawai, perencanaan pelatihan dan pengembangan dan penentuan skala gaji. (Prabandari, 2022:30-41).

Berdasarkan realitas yang ada, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Manajemen Talenta pada PT. Baruga Asrinusa Development.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diangkat rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap manajemen talenta karyawan PT. Baruga Asrinusa Development?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi PT. Baruga Asrinusa Development terhadap kinerja Karyawan?
3. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan PT. Baruga Asrinusa Development?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan PT. Baruga Asrinusa Development terhadap kinerja karyawan melalui manajemen talenta?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menjustifikasi pengaruh kompetensi terhadap manajemen talenta karyawan PT. Baruga Asrinusa Development.

2. Untuk menganalisis dan menjustifikasi pengaruh kompetensi karyawan PT. Baruga Asrinusa Development terhadap kinerja.
3. Untuk menganalisis dan menjustifikasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan PT. Baruga Asrinusa Development?
4. Untuk menganalisis dan menjustifikasi pengaruh kompetensi karyawan PT. Baruga Asrinusa Development terhadap kinerja melalui manajemen talenta.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian diatas maka manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk menerapkan teori-teori tentang pengaruh kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui manajemen talenta.
2. Hasil penelitian ini dapat menambah referensi kepustakaan bagi peneliti lainnya yang ingin meneliti dan mengangkat tema penelitian yang koheren dengan penelitian ini.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan di PT. Baruga Asrinusa Development, tentang pentingnya kompetensi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui manajemen talenta.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Kompetensi**

##### **2.1.1 Pengertian Kompetensi**

Pengertian kompetensi Menurut **(Wibowo, 2014: 271)** mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut pekerjaan tersebut. Kompetensi menurut **(Spence Jr. Dalam Nurfaidah dan muhlis, 2022)** karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup aman dalam diri manusia.

**(Mangkunegara, 2019:27)**, mengemukakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh **(Marwansyah, 2012:61)** bahwa kompetensi karyawan merupakan perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.

(Robbins, 2017:57), mengemukakan kompetensi adalah suatu kemampuan atau kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan tersebut ditentukan oleh faktor intelektual dan fisik.

Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya (Simanjuntak, 2019).

### **2.1.2 Jenis-Jenis kompetensi**

Menurut (Busro, 2018:34) menyatakan bahwa kompetensi dapat dibagi 5 yakni:

- 2.1.2.1 Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.
- 2.1.2.2 Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.
- 2.1.2.3 Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.



- 2.1.2.4 Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
- 2.1.2.5 Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidahkaidah keagamaan.

### **2.1.3 Manfaat kompetensi**

Isu yang mendorong manfaat kompetensi adalah sebagai berikut:

#### 2.1.3.1 Isu Organisasi

- 2.1.3.1.1 Perekonomian dunia ditandai oleh perubahan drastis dan inovasi teknologi. Organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan mereka agar berprestasi dan sukses. Saat ini organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten.
- 2.1.3.1.2 Aspirasi organisasi pada sebuah pasar hanya dapat direalisasikan oleh tenaga kerja yang multi skills, mudah berpindah dari pekerjaan yang satu ke yang lain dan memiliki percaya diri yang tinggi.
- 2.1.3.1.3 Ketidakpuasan terhadap mutu pendidikan telah mendorong industri melakukan sendiri pendidikan dan pelatihan untuk memastikan tenaga kerja yang siap kerja.

- 2.1.3.1.4 Kesamaan pemahaman terhadap pengertian konsistensi dan efektifitasnya dalam organisasi, organisasi memperoleh keuntungan berupa konsistensi yang tinggi dalam menilai kinerja karyawan, karena
- 2.1.3.1.5 penilaian tersebut didasarkan pada kompetensi yang dimiliki dan dipahami bersama, Akhirnya, gerakan mutu menuntut organisasi untuk memastikan bahwa karyawan mereka kompeten.
- 2.1.3.1.6 Kompetensi juga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi atau kebangsaan.

#### 2.1.3.2 Isu Karyawan

Pengembangan kompetensi bukan hanya untuk kepentingan organisasi saja. Perubahan yang mempengaruhi dunia kerja menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi juga menjadi kepentingan karyawan. Di dalam dunia yang sulit diprediksi, hilangnya pekerjaan jauh lebih banyak dibanding lapangan kerja baru yang diciptakan. Hal ini mengakibatkan meningkatnya pengangguran. Konsep hubungan kerja dengan sendirinya mengalami perubahan: dipekerjakan bukan berarti seumur hidup, melainkan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan. Karena itu karyawan membutuhkan multi skill atau multi task untuk menambah keahliannya.

#### 2.1.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut **(Sugiyanto dan santoso, 2018)** ada beberapa indikator dalam konsep kompetensi:

#### 2.1.4.1 Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

#### 2.1.4.2 Pemahaman (*understanding*)

Kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

#### 2.1.4.3 Keterampilan

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

#### 2.1.4.4 Sikap

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

#### 2.1.4.5 Minat

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

## 2.2 Kinerja Karyawan

### 2.2.1 Defenisi kinerja

Menurut Bernardin dan Russel dalam (**Firly & Sadana, 2019**) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi- fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu. Menurut Campbell dalam (**firly & Sadana, 2019**) kinerja adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Terdapat 3 gagasan dari definisi kinerja yaitu 1). Prestasi kerja merupakan perilaku dari pada hasil, 2). Prestasi kerja mencakup hanya pada perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, dan 3). Prestasi kerja adalah hal yang multidimensi).

Menurut Sedarmayanti dalam (**Dana Raspaty, 2018**) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Sedangkan Hasibuan dalam (**Dana Raspaty, 2018**) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, maka akan semakin besar pula kinerja dari pegawai yang bersangkutan.

Kinerja karyawan merupakan tindakan atau hasil kerja yang dapat dilihat dari hasil kerja, perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang memberikan nilai dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan organisasi.

### **2.2.2 Indikator kinerja**

Menurut Bernardin dan Russel dalam **(Firly & Sadana, 2019)** ada enam indikator yang digunakan untuk mengukur nilai kinerja karyawan atau fungsi pekerjaan yaitu:

#### **2.2.2.1 Kualitas**

Kualitas mencakup seberapa jauh proses atau hasil di dalam menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

#### **2.2.2.2 Kuantitas**

Kuantitas mencakup tentang Jumlah yang dihasilkan, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan oleh Karyawan.

#### **2.2.2.3 Ketepatan Waktu**

Seberapa jauh dan baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimumkan waktu yang ada untuk kegiatan kegiatan lain.

#### 2.2.2.4 Efektivitas Biaya

Seberapa jauh dan baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.

#### 2.2.2.5 Kebutuhan Untuk Supervisi

Seberapa jauh dan baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

#### 2.2.2.6 Dampak interpersonal

Seberapa jauh dan baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik ( *goodwill* ), dan kerja sama antar sesama karyawan dan bawahan.

### 2.3 Manajemen Talenta

#### 2.3.1 Defenisi Manajemen Talenta

Manajemen talenta (*Talent management*) di kenal juga sebagai *Human Capital Management* (HCM) adalah suatu proses manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan tiga proses utama. Pertama, mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada pada proses pertama kali masuk perusahaan (*on boarding*). Kedua, memelihara dan mengembangkan karyawan yang sudah ada di perusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen, dan karakter agar mau bekerja dalam perusahaan (Vincent Gaspersz, 2012). Manajemen talenta adalah sesuatu yang dimiliki oleh

karyawan yang dibangun dan dibina melalui program pelatihan dan pengembangan oleh suatu organisasi untuk proses jangka panjang yang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong dibalik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi (**Angliawati & Fatimah, 2020**).

Menurut (**Riadi, 2020**), manajemen talenta adalah serangkaian proses sumber daya manusia terpadu dalam mengidentifikasi, mengelola dan mengembangkan kemampuan seseorang berdasarkan kinerja yang dimiliki dengan tujuan mendapatkan karyawan yang tetap sesuai dengan pekerjaan yang diharapkan oleh perusahaan. Manajemen talenta pada dasarnya adalah gabungan inisiatif yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bisnis dengan mengoptimalkan karyawan bertalenta. Kuncinya pada proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta untuk dapat terus menciptakan keunggulan bisnis bagi perusahaan. Pengertian manajemen talenta menurut (**Thunnisen, 2017**) sering digambarkan sebagai daya tarik sistematis, identifikasi, pengembangan, keterlibatan/retensi dan penyebaran talenta.

Pada tataran akademis, kata talenta memiliki dua makna pokok, pertama sebagai suatu kumpulan dan kombinasi dari kemampuan, kompetensi, keahlian, keterampilan, komitmen yang mewujud pada kinerja pegawai yang tinggi yang berkontribusi bagi kinerja organisasi. Dalam makna ini talenta dilihat sebagai agregat dan kulminasi dari kemampuan seseorang atau sekelompok orang yang secara bersama-sama untuk mencapai tujuan strategik organisasi. Kedua, talenta

diartikan sebagai seorang pegawai atau sekelompok pegawai dianggap memiliki kemampuan, kompetensi, keahlian, komitmen, yang akan mendorong kinerja tinggi organisasi. Dua makna ini menandai penekanan kata talenta pada kemampuan yang menonjol pada sekelompok orang, yang kemudian dijadikan sebagai calon pimpinan organisasi.

### **2.3.2 Strategi Manajemen Talenta**

Setiap orang dapat mengembangkan talentanya dengan baik jikalau dikelola dengan baik oleh para pengambil kebijakan didalam pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan. **(Vincent Gaspersz, 2012:312)** *Strategic human capital management* terdiri dari empat prinsip utama yaitu:

#### **2.3.2.1 Talent Planning (Perencanaan Talenta)**

Talent planning terdiri dari desain organisasi, perencanaan tenaga kerja, dan manajemen kompetensi. Pertama desain organisasi adalah bagaimana mendesain organisasi yang selaras dengan perencanaan strategis dan penerapan *Strategic Human Capital Management (SHCM)*. Kedua, perencanaan tenaga kerja adalah bagaimana menyusun perencanaan kebutuhan karyawan yang efektif dan efisien. Ketiga, manajemen kompetensi adalah bagaimana menerapkan kompetensi dalam setiap aspek pengelolaan pegawai bertalenta yang biasa disebut sebagai manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi (*Competency based human resource management*).



### 2.3.2.2 *Talent Acquisition* (Akuisisi talenta)

Akuisisi Talenta terdiri dari proposisi nilai karyawan, *searching*, seleksi dan *on boarding*. Pertama, proposisi nilai karyawan adalah merancang program atraktif yang memenuhi kebutuhan, harapan signifikan dan kepuasan kerja yang bermakna bagi para pegawai bertalenta. Kedua *searching* (pencarian) adalah bagaimana cara mencari para pekerja yang memiliki talenta yang cocok menjadi calon pegawai yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Ketiga, seleksi adalah bagaimana melakukan pengelolaan seleksi yang mudah dan efektif untuk memilih calon pegawai bertalenta. Ke empat, *on boarding* yaitu, *setting* proses sistemik agar pegawai baru dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja secara cepat dan efektif. Proses ini meliputi jenis pekerjaan yang akan dihadapi, suasana kantor, orang-orang yang berinteraksi di dalamnya, dan lain sebagainya. Agar lebih efektif lagi, maka di tahapan ini juga dikelola hubungan dengan para pegawai bertalenta yang berpotensi tinggi.

Oleh karena itu, sebelum melaksanakan *on boarding* sebaiknya dilakukan analisis resiko atau kesenjangan kinerja pegawai bertalenta, analisis masa kerja dan umur efektif, serta memberikan perlakuan khusus pada setiap generasi pegawai yang berbeda (*gap generation*).

### 2.3.2.3 *Talent development* (pengembangan Talenta)

Pengembangan talenta terdiri dari beberapa aspek yaitu, pertama *Assessment* (penilaian) adalah proses menggali kompetensi manajerial dan kompetensi teknis (*skill audit*) yang akurat. Kedua, *Leraning and development* (pembelajaran dan pengembangan) adalah menyusun *individual development*

*plan*, pelaksanaan program pengembangan keterampilan kepemimpinan dan kompetensi lainnya yang terakselerasi, serta program teknis lainnya. Dan yang ketiga adalah *succession planning* (perencanaan suksesi) yaitu, penyusunan perencanaan suksesi Dimana pada setiap posisi, idealnya adalah sudah memiliki 3 (tiga) *successor* yang cocok mendekati 100% dari tuntutan kompetensi posisi tersebut.

#### 2.3.2.4 Talent Retention (Retensi bakat)

*Talent retention* adalah tahap terakhir dan yang paling penting dalam semua tahapan pengelolaan telenta, yaitu mempertahankan agar talenta yang potensial tetap berkinerja tinggi dan berkontribusi besar dalam upaya mewujudkan tujuan strategis. Talent retention terdiri dari beberapa aspek, yang pertama adalah *career management* (manajemen karir) yaitu, indak lanjut dari perencanaan suksesi. Setiap pegawai bertalenta memiliki jalur karier yang sesuai dengan *job fit, location fit/demografi fit, organization fit*. Kedua, *performance management* (manajemen kinerja) yaitu, dimana setiap pegawai bertalenta sudah memiliki Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang selaras dengan Indikator kinerja Utama (IKU) atasan dan unit kerjanya, serta sudah merepresentasikan tugas pokok dan fungsinya.

Target IKU yang ditetapkan adalah target yang stretching yang mampu mengubah cara kerja menjadi lebih baik lagi. Pada tahapan ini juga dibahas tentang bagaimana proses pelaporan kinerja dan monitoring evaluasi yang dilakukan setiap bulan secara disiplin. Tahapan yang paling penting adalah pegawai bertalenta tersebut menyampaikan permasalahan dan akar penyebab

masalahnya, dan transparan apabila kinerjanya tidak tercapai di bulan terkait. Selanjutnya pegawai tersebut mampu menyampaikan alternatif solusi atas setiap akar penyebab masalahnya. Hal ini merupakan praktik *continual improvement* yang intensif dan menjadi budaya organisasi.

Ketiga, *reward management* (manajemen penghargaan) yaitu, cara menyusun sistem kompetensi dan manfaat yang atraktif dan kompetitif serta berkeadilan bagi para pegawai bertalenta. Hal ini diawali dengan adanya pelaksanaan *job evaluation* yang mudah dan aplikatif, lalu melakukan penentuan *job grading* dan penetapan *individual grade*. Reward pegawai akan disesuaikan dengan *salary structure* (struktur penggajian) berdasarkan *job grading* (penilaian kerja) dan kebijakan organisasi.

### 2.3.3 Tujuan Manajemen Talenta

(Juanna Judith Huliselan, 2022), tujuan dari manajemen talenta adalah sebagai berikut:

- a. Dapat mengembangkan peluang karir yang dibutuhkan dan dapat digunakan untuk mempertahankan eksekutif terbaik.
- b. Mendapatkan calon pengganti untuk posisi eksekutif.
- c. Mempromosikan keberagaman eksekutif di dalam posisi kunci.
- d. Membangun suatu budaya yang dapat mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerja pada puncak potensinya
- e. Menyusun proses penilaian karyawan yang berpotensi melebihi perspektif manajer karyawan.

- f. Membangun rasa memiliki untuk para karyawan yang bertalenta baik dan membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa.

#### **2.3.4 Manfaat manajemen Talenta**

Sistem manajemen talenta dibangun berdasarkan kebutuhan bisnis seperti, strategi bisnis, pertumbuhan, inovasi, kebutuhan pelanggan, efisiensi biaya, globalisasi, kebutuhan pengembangan sumber daya manusia dan diservisikasi. Dengan demikian penetapan sistem manajemen talenta harus terkait langsung dengan strategi bisnis untuk meningkatkan daya saing di pasar, bukan sekedar asal membangun sistem manajemen talenta tanpa ada keterkaitan dengan kebutuhan bisnis, sehingga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawan.

##### **2.3.4.1 Manfaat sistem manajemen talenta bagi perusahaan**

1. Meningkatkan penerimaan kepada pemegang saham (*return on investment*) dan kapitalisasi pasar.
2. Meningkatkan kepuasan pelanggan dan Meningkatkan penerimaan dan profitabilitas.
3. Meningkatkan efisiensi biaya melalui reduksi pemborosan terus menerus.
4. Meningkatkan kualitas, produktifitas, kapabilitas dan menurunkan waktu siklus (*cycle time*)
5. Mengaitkan usaha-usaha individual dengan sasaran bisnis dan meningkatkan komitmen karyawan bernilai tinggi.

6. Menurunkan tingkat keluar masuk karyawan (*employees turnover ratio*)
7. Memamdankan pekerjaan dan keterampilan karyawan.

#### 2.3.4.2 Manfaat sistem manajemen talenta untuk karyawan

1. Meningkatkan motivasi dan komitmen
2. Mengembangkan karir,
3. meningkatkan pengetahuan tentang kontribusi kepada sasaran perusahaan.
4. Meningkatkan kepuasan kerja.

### 2.4 Mengembangkan Talenta Melalui Model PRIDE

Terdapat lima tips untuk pengembangan sumber daya manusia dalam sistem manajemen talenta yang dapat dilakukan oleh semua perusahaan bisnis, dengan menggunakan akronim PRIDE (*Provide, Recognize, Involve, Develop dan Evaluate*) sebagai berikut:

#### 2.4.1 Provide

*Provide* yaitu memberikan lingkungan kerja yang positif. Satu dari banyak alasan mengapa karyawan berpotensi tinggi (talenta) meninggalkan pekerjaan mereka adalah karena lingkungan kerja yang tidak menyenangkan. Hubungan mereka dengan manajer atau atasan langsung sering menghadapi masalah. Dalam banyak kasus, banyak manajer yang tidak memahami bahwa tindakan dan keputusan mereka berdampak negatif kepada orang-orang berpotensi (talenta) tinggi. Pelatihan yang tepat akan memainkan peranan penting untuk membekali manajer

dengan pengetahuan dan keterampilan untuk memahami kebutuhan setiap karyawan dan mengimplimentasikan rencana-rencana untuk menarik dan mempertahankan karyawan berpotensi tinggi (talenta) dalam perusahaan.

#### **2.4.2 Recognize**

*Recognize* yaitu memberikan pengakuan dan penghargaan untuk perilaku yang sesuai. Ada kebutuhan lain dari karyawan yang perlu diperhatikan seperti kebutuhan untuk dilibatkan dalam tim-tim peningkatan kinerja, kebutuhan untuk diakui dan dihargai, sampai pada kebutuhan aktualisasi diri. Dengan demikian memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan-karyawan berpotensi tinggi (talenta) yang telah menunjukkan perilaku yang sesuai menjadi mutlak dilakukan oleh perusahaan.

#### **2.4.3 Involve**

*Involve* yaitu melibatkan dalam tim-tim peningkatan kinerja perusahaan. Karyawan-karyawan berpotensi tinggi (talenta) akan tertarik dan bergairah apabila mereka dilibatkan dalam tim-tim peningkatan kinerja perusahaan, termasuk tugas mereka.

#### **2.4.4 Develop**

*Develop* yaitu mengembangkan potensi dan keterampilan. Perusahaan harus memiliki program pengembangan karyawan, agar membuat karyawan-karyawan berpotensi tinggi (talenta) menjadi tertarik dan mau bekerja terus dengan perusahaan.

#### **2.4.5 Evaluate**

*Evaluate* yaitu mengevaluasi dan mengakui akan talenta. Prioritas utama dari evaluasi adalah mengetahui kinerja dan kepuasan karyawan. Proses evaluasi mencakup evaluasi terhadap sikap karyawan, semangat kerja, kemampuan bekerja sama dalam tim.

#### **2.5 Evaluasi Kinerja**

Evaluasi atau penilaian kinerja merupakan satu dari fungsi utama dalam sistem manajemen talenta (*talent management system*). Evaluasi kinerja adalah berkaitan dengan metode bagaimana mengevaluasi kinerja pekerjaan karyawan dan manajemen. Evaluasi kinerja adalah bagian dari pengembangan karir dan pertumbuhan organisasi menuju keunggulan. Evaluasi kinerja biasanya berkaitan dengan kinerja PQCS DME (*Productivity, Quality, Cost, Service/Safety, Delivery, Morale, Environment*).

Peningkatan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi akan sangat tergantung pada strategi pengembangan sumber daya manusia berpotensi tinggi (talenta), karena hal ini akan mendukung tiga aspek utama yaitu:

- a. Kompetensi manajemen dan karyawan
- b. Infrastruktur teknologi
- c. Kultur perusahaan untuk melaksanakan rencana implementasi (*action plan*) dari program-program peningkatan kinerja yang telah disusun dalam master *improvement Story* perusahaan.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan referensi yang berhubungan atau terkait dengan penelitian yang dilakukan yang selanjutnya digunakan untuk menemukan posisi dan orisinalitas penelitian.

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis sebagai referensi dalam penelitian ini adalah ada pada tabel 2.6 sebagai berikut:

**Tabel 2.6 Matriks Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis (Tahun penelitian)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Ni Kadek Ayu Dwiyanti, Komang Krisna Heryanda, Gede Putu Agus Jana Susila (2019)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Karyawan	Analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PD. BPR Bank Buleleng 45, Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja di PD. BPR Bank Buleleng 45, Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PD. BPR Bank Buleleng 45, dan Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja



					karyawan di PD. BPR Bank Buleleng 45.
2	Ni Putu Dewi Eka Sapitri dan I Gede Aryana Mahayasa (2022)	Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai	Kompetensi, Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Pegawai	Kuantitatif deskriptif	kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Denpasar, karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Denpasar, dan kompetensi dan karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Denpasar

3	Vaidatul Aulia (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Hamatek Indo Bekasi	Kompetensi, komitmen Organisasi dan kinerja Karyawan	Analisis Regresi linear Berganda	Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo, Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo dan Kompetensi dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo
4	Darmawati Djaharuddin (2021)	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	Kompetensi dan Kinerja Pegawai	Analisis kualitatif Deskriptif dan analisis regresi	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengalaman kerja, pengetahuan, keterampilan dan sikap mempunyai pengaruh yang

					signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Fakkak
5	Rofiah, Silvia Avira, Budiasih dan Sri Kurniasih Agustin (2022)	Penggunaan Manajemen Talenta Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Organisasi	Manajemen talenta dan manajemen sumber daya manusia	Analaisis Induktif kualitatif	Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa implementasi yang baik dari startegi manajemen talenta akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja produktivitas perusahaan.

6	Anisah dan Sakinah AS (2020)	Konsep Manajemen Talenta dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan	Manajemen Talenta, Kompetensi dan Kinerja Pegawai	Component Based SEM (Structural Equation Modeling) yaitu PLS (Partial Least Square)	Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7	Aditya Yusuf Novriyan, Ika Indriasari dan Qristin Violinda (2023)	Pengaruh Manajemen Talenta Dan Workforce Agility Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Hutan Makmur Indonesia	Manajemen Talenta, Workforce Agility dan Kinerja Karyawan	Analisis regresi linear berganda	Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Workforce Agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan manajemen talenta dan Workforce agility secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hutan Makmur Indonesia

8	Khoiruddin Bashori (2012)	Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas Pns	Manajemen Talenta dan Produktivitas Karyawan	Penelitian kepustakaan ( <i>Library Research</i> )	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen talenta bukan hanya untuk mempertahankan pegawai bertalenta unggul tetapi juga bagaimana megembangkan potensi bakat tersembunyi yang di miliki oleh karyawan yang berorientas pada peningkatan produktivitas.
9	Firly Nur Agustiani dan Stefanus M.S. Sadana	Analisis Manajemen Talenta dan Kompetensi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pt. Bank Bri Tbk	Manajemen Talenta, Kompetensi dan Kinerja Karyawan	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	manajemen talenta yang baik akan menghasilkan kompetensi yang baik pula, dan dengan semakin tinggi tingkat manajemen talenta akan meningkatkan kompetensi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, menunjukkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja

					karyawan dan manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
10	Masduki dan Pipih Sopiyan (2021)	Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Talent Management dan Knowledge Management	Manajemen Talenta, Knowledge Management dan Kinerja karyawan	Analisis Deskriptif dan Analisis Verivikatif	Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan dan Knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Sumber: jurnal**

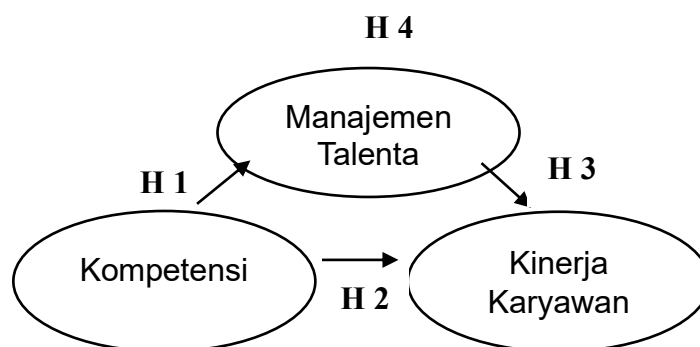
## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Menurut (Sugiyanto dan santoso, 2018) ada beberapa indikator dalam konsep kompetensi yaitu, pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap dan minat. Pada kinerja Menurut Menurut Bernardin dan Russel dalam (Firly & Sadana, 2019) indikator-indikator untuk mengukur kinerja karyawan ada beberapa dimensi pengukuran yaitu Kualitas, Kuantitas, efektivitas biaya, kebutuhan untuk supervisi, ketepatan waktu dan dampak interpersonal. (Vincent Gaspersz, 2012:312) dimensi pengukuran manajemen talenta yaitu, Perencanaan Talenta, Akuisisi talenta, Pengembangan Talenta dan Retensi bakat. Berdasarkan teori-teori, penelitian terdahulu, dan tinjauan atas variabel, maka penelitian ini termasuk penelitian hubungan sebab akibat yaitu suatu variabel dapat mempengaruhi variabel yang lain, sehingga variabel bebas (variabel endogen) adalah Kompetensi, variabel terikat (variabel eksogen) adalah kinerja karyawan dan variabel mediasi (variabel Intervening) adalah manajemen talenta dan kinerja.

untuk lebih jelasnya mengenai keterkaitan antara pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat digambarkan sebagai berikut:



### **3.2 Hipotesis**

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang kedudukannya belum sekuat proposisi yang berfungsi sebagai jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya di dalam kenyataan, percobaan atau praktik, dari kerangka pemikiran teoritis serta mengacu pada latar belakang, rumusan masalah dan telaah pustaka yang telah dijabarkan.

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen talenta.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui manajemen talenta.