



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi saat ini menimbulkan persaingan usaha yang semakin kompetitif. Hal tersebut mendorong perusahaan atau organisasi untuk melakukan inovasi serta perbaikan dalam menjalankan usahanya, karena jika perusahaan tidak berinovasi dan segera memperbaiki diri, maka akan mengalami kegagalan dalam bersaing. Salah satu upaya perbaikan yang dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan adalah dengan memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki secara optimal.

Sumber daya manusia memiliki peran penting baik secara individu maupun dalam kelompok, sumber daya manusia merupakan salah satu pendorong utama kelancaran organisasi, bahkan kemajuan organisasi ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi perlu fokus dan mengarahkan kehadiran sumber daya manusia sebagai dorongan untuk meningkatkan kinerja yang optimal.

Kinerja menurut Candana *et al.*, (2024:1) adalah merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Karyawan yang mampu menghasilkan kinerja yang baik akan dapat memberikan kontribusi besar dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi kemajuan suatu perusahaan, karena dengan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi maka organisasi atau



perusahaan dapat mempertahankan eksistensi dan menunjang keberhasilan dalam mencapai tujuan yang diharapkan (Hasibuan, 2019)

Komitmen organisasi merupakan salah satu kunci dalam mempertahankan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Karina dan Ardana (2020) bahwa komitmen organisasi adalah sifat karyawan yang memiliki rasa kepedulian dengan menunjukkan kinerja yang baik terhadap perusahaan dan selalu mempertahankan untuk kemajuan perusahaan. Artinya bahwa dengan karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi maka akan menampilkan kinerja terbaiknya serta produktif dalam mengemban pekerjaan. Organisasi akan berjalan dengan baik ketika didukung oleh adanya komitmen organisasi. Komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Penelitian ini diperkuat dengan temuan penelitian Badrianto dan Astuti (2023), dan Samuel dan Ramli (2024) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Sumiati dan Waruwu (2022) bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga terdapat *research gap* penelitian.

Salah satu faktor yang mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi adalah *Employee empowerment*. Menurut Yusup (2021:141) *Employee empowerment* diartikan sebagai proses dalam memberikan dorongan atau motivasi kepada orang-orang dalam organisasi untuk menjadi lebih berdaya atau memiliki kemampuan untuk menyelesaikan berbagai masalah yang ada dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan dan dapat menumbuhkan rasa



tanggungjawab pada dirinya. Keterlibatan karyawan adalah keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2018). Hal ini berarti bahwa ketika karyawan memiliki rasa antusias, inisiatif dan semangat yang tinggi dalam bekerja maka dapat dikatakan bahwa mereka mempunyai keinginan atau komitmen yang kuat untuk bertahan di organisasinya. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitorus *et al.*, (2023), Samuel dan Ramli (2024) dan Sukur *et al.*, (2022) bahwa *Employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya bahwa semakin tinggi pemberdayaan karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan pada organisasi.

Employee empowerment yang tinggi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, Ramdhan (2023) menjelaskan bahwa *employee empowerment* merupakan salah satu strategi untuk mewujudkan karyawan yang unggul dalam kinerjanya. Dengan pemberdayaan, karyawan akan menunjukkan lebih mempunyai otonomi untuk berinisiatif, semakin produktif, dan hasil pekerjaannya menjadi lebih berkualitas. Semakin baik *Employee empowerment*, maka semakin baik pula kinerja yang dapat dicapai, karyawan yang memiliki *Employee empowerment* yang lebih tinggi, akan cenderung lebih kreatif, lebih produktif dan mau untuk bekerja ekstra sehingga menghasilkan kinerja.

Penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fajrian *et al.*, (2021) *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula Suyatmi dan Priyono (2022) bahwa *empowerment* mempunyai dampak positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik *employee empowerment*, maka semakin baik pula kinerja pegawai. Namun pada hasil penelitian oleh Saifudin dan Kusumawati (2020)



ditemukan bahwa *empowerment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga terdapat *research gap* penelitian.

Selain *Employee empowerment*, maka *talent management* mempunyai keterkaitan yang kuat terhadap komitmen organisasi, sebagaimana dikemukakan Nelson dan Monica (2022) bahwa *talent management* merupakan faktor terkemuka saat mewujudkan komitmen organisasi. Seorang karyawan yang memiliki bakat akan berdampak pada komitmen organisasinya dan tetap berupaya dalam memajukan demi perkembangan organisasi tersebut. *Talent management* merupakan sebuah sistem atau cara untuk mendapatkan hasil penilaian yang tepat terhadap setiap karyawan di perusahaan. Fungsi penilaian dapat digunakan untuk melihat dan menilai kemampuan karyawan berkontribusi membantu perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai (Haudi dan Lestaringingsih, 2021:4). Komitmen organisasi merupakan suatu sistem identifikasi terhadap kondisi karyawan yang membantu organisasi, hal ini berarti tersedianya tekad yang kuat dari seorang karyawan untuk bertahan dalam mencapai tujuan organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan dan Sari (2022) menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sehingga hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi *talent management*, maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi. Begitu pula dengan penelitian Hendry dan Asri (2022) membuktikan bahwa *talent management* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Talent management memiliki peran penting bagi organisasi atau perusahaan untuk menciptakan kinerja karyawan, sebagaimana teori yang dikemukakan Waruwu (2023:213) bahwa *talent management* merupakan pendekatan holistik yang melibatkan pemahaman mendalam tentang kemampuan



dan potensi karyawan serta peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan produktivitas organisasi. Manajemen Talenta (*talent management*) adalah perekrutan, pengembangan, dan mempertahankan individu yang secara konsisten memberikan kinerja unggul.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Safar *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana dengan adanya *talent management* yang baik dalam perusahaan maka akan memberikan peningkatan kinerja bagi karyawan. Sedangkan penelitian Kustiadi dan Marliyana (2021) yang membuktikan bahwa *talent management* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga terdapat *research gap* penelitian.

Penelitian ini menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dalam memediasi pengaruh *Employee empowerment* dan *talent management* terhadap kinerja karyawan sebagaimana penelitian Samuel dan Ramli (2024) dan Sukur *et al.*, (2022) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi terbukti mampu memediasi hubungan antara *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen organisasi mampu memberikan kontribusi positif terhadap hubungan pemberdayaan (*empowerment*) dengan kinerja pegawai.

Kemudian penelitian Hendry dan Asri (2022) serta Avriani *et al.*, (2021) membuktikan terdapat pengaruh signifikan antara *talent management* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Artinya bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila perusahaan dapat meningkatkan *talent management* yang dimediasi komitmen organisasi.



Berkaitan dengan pentingnya masalah *Employee empowerment* dan *talent management*, maka PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangunan Baru. Menyadari penuh bahwa sumber daya manusia atau karyawan merupakan asset yang penting untuk terus meningkatkan kapasitas dan kapabilitas dalam mendukung kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pembangkit listrik maka diperlukan karyawan yang memiliki kinerja kerja yang tinggi.

Sebagai Gambaran awal berikut ini akan disajikan data kinerja PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangunan Baru yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 1.1
Data Performance Summary PT. PLN Nusantara Power
Unit Pembangunan Baru Tahun 2024

NO	INDIKATOR	SATUAN	BOBOT	TARGET 2024		REALISASI 2024		
				SMT 1	SMT 2	APRIL	PENCAPAIAN (%)	JIKAJ
I	Economic & Social Value		56,00	53,00	56,00			51,54
1	Biaya Pemeliharaan	%	6,00	99,00	99,00	43,66	44,11	6,60
2	Fisik Pemeliharaan	%	5,00	100,00	100,00	100,00	100,00	5,00
3	Biaya Administrasi	%	6,00	98,00	98,00	29,00	29,41	6,60
4	Biaya Kimia dan Pelumas	%	3,00	0,07	0,07	0,34	0,34	0,00
5	Kepuasan Pelanggan	%	3,00	-	80,99	-	80,99	0,00
6	EAF (Equivalent Availability Factor)	%	7,00	98,40	94,97	98,72	98,72	7,02
7	EFOR (Equivalent Forced Outage Rate)	%	7,00	0,54	0,55	0,18	0,18	7,70
8	Pemakaian Sendiri dan Susut Trafo	%	4,00	1,18	1,12	0,88	0,88	4,40
9	SdOF (Sudden Outage Frequency)	Kali/Unit	4,00	0,60	1,00	0,11	0,11	4,40
10	Tingkat Proper Unit	SM 1 % SM 2 Proper	3,00	100,00	3,00	100,00	100,00	3,00
11	Pengelolaan Komunikasi & TJSJ	%	3,00	100,00	100,00	100,00	100,00	3,00
12	Inventory Turn Over (ITO)	Kali	2,00	0,85	1,83	0,22	0,22	0,52
13	Air Limpas	hari limpas	3,00	140,00	220,00	88,00	88,00	3,30
II	Model Business Innovation		10,00	5,00	10,00			2,59
1	Supply Chain Management	Level	3,00	2,75	2,84	2,41	2,41	2,59
2	Enterprise Risk Management	%	2,00	-	100,00	-	100,00	0,00
3	Pengelolaan Bendungan dan Waduk	Level	3,00	-	2,00	-	2,00	0,00
4	Life Cycle Cost Management (LCCM)	Level	2,00	1,20	1,25	0,00	0,00	0,00
I	Economic & Social Value		56,00	53,00	56,00			51,54
1	Biaya Pemeliharaan	%	6,00	99,00	99,00	43,66	44,11	6,60
2	Fisik Pemeliharaan	%	5,00	100,00	100,00	100,00	100,00	5,00
3	Biaya Administrasi	%	6,00	98,00	98,00	29,00	29,41	6,60
4	Biaya Kimia dan Pelumas	%	3,00	0,07	0,07	0,34	0,34	0,00
5	Kepuasan Pelanggan	%	3,00	-	80,99	-	80,99	0,00
6	EAF (Equivalent Availability Factor)	%	7,00	98,40	94,97	98,72	98,72	7,02
7	EFOR (Equivalent Forced Outage Rate)	%	7,00	0,54	0,55	0,18	0,18	7,70
8	Pemakaian Sendiri dan Susut Trafo	%	4,00	1,18	1,12	0,88	0,88	4,40
9	SdOF (Sudden Outage Frequency)	Kali/Unit	4,00	0,60	1,00	0,11	0,11	4,40
10	Tingkat Proper Unit	SM 1 % SM 2 Proper	3,00	100,00	3,00	100,00	100,00	3,00
11	Pengelolaan Komunikasi & TJSJ	%	3,00	100,00	100,00	100,00	100,00	3,00
12	Inventory Turn Over (ITO)	Kali	2,00	0,85	1,83	0,22	0,22	0,52
13	Air Limpas	hari limpas	3,00	140,00	220,00	88,00	88,00	3,30
II	Model Business Innovation		10,00	5,00	10,00			2,59
1	Supply Chain Management	Level	3,00	2,75	2,84	2,41	2,41	2,59
2	Enterprise Risk Management	%	2,00	-	100,00	-	100,00	0,00
3	Pengelolaan Bendungan dan Waduk	Level	3,00	-	2,00	-	2,00	0,00
4	Life Cycle Cost Management (LCCM)	Level	2,00	1,20	1,25	0,00	0,00	0,00

Sumber : PT. PLN Nusantara Power UP Baru, 2024



Berdasarkan data kinerja yang dicapai oleh PT. PLN Nusantara Power UP Bakaru, terlihat bahwa target yang ditetapkan belum tercapai, hal ini dapat dilihat dari *economic and social value*, *inventory turnover (ITO)*, *model business innovation*, dan *technology leadership* yang masih perlu diperhatikan dan dibenahi karena tidak mencapai target yang ditetapkan. Permasalahan yang terjadi selama ini bahwa tidak tercapainya target disebabkan karena kinerja karyawan kurang optimal. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya pemberdayaan atau keterlibatan karyawan dalam menjalankan operasional pada unit pembangkitan Bakaru, sehingga mempengaruhi kurangnya rasa komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan baik terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasi tempatnya bekerja. Selain itu karena kurangnya organisasi manajemen dalam menarik dan merekrut karyawan berbakat yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai perusahaan, karena dengan strategi rekrutmen yang baik, organisasi dapat menarik individu dengan kualifikasi yang tepat, yang akan menjadi aset berharga bagi perusahaan.

Sehingga dengan adanya permasalahan yang terjadi maka peneliti tertarik untuk membahas tema ini dengan memilih judul : Pengaruh *Employee Empowerment* dan *Talent Management* terhadap kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *employee empowerment* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru?



2. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru?
3. Apakah *employee empowerment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru?
4. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru?
6. Apakah *employee empowerment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru?
7. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh *employee empowerment* terhadap komitmen organisasi pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru
2. Untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap komitmen organisasi pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru
3. Untuk menganalisis pengaruh *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru
4. Untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru



5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru
6. Untuk menganalisis pengaruh *employee* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru
7. Untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memperkuat pemahaman tentang peran *employee empowerment* dan *talent management* dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
- b. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya apabila akan melakukan penelitian dengan variabel yang terkait dengan yang peneliti lakukan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi bagi PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru dalam mengembangkan program *employee empowerment* dan *talent management* yang lebih efektif guna meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan.



- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi karyawan PT. PLN Nusantara Power Unit Pembangkitan Bakaru agar senantiasa dapat meningkatkan kinerjanya saat ini maupun di masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disusun guna membantu peneliti dalam menyusun tesis ini secara sistematis dan mudah dipahami. Tesis ini terbagi atas tujuh bab yang dapat diuraikan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan menguraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab kedua menguraikan mengenai tinjauan teori dan konsep yang menjelaskan teori tentang *Employee empowerment*, *talent management*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan serta dikemukakan tinjauan empiris yang menguraikan hasil penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Pada bab ketiga menguraikan mengenai kerangka konseptual dan merumuskan hipotesis penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Pada bab keempat menguraikan mengenai rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber



data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, instrument penelitian, serta teknik analisis data.

BAB V HASIL PENELITIAN

Pada bab kelima menguraikan mengenai gambaran umum objek penelitian, deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis deskriptif, uji instrument penelitian, uji asumsi klasik, analisis jalur, uji hipotesis, serta uji sobel.

BAB VI PEMBAHASAN

Pada bab keenam menguraikan mengenai pembahasan dari hasil analisis data yang dilakukan.

BAB VII PENUTUP

Pada bab ketujuh menguraikan kesimpulan serta saran-saran yang diberikan dari hasil penelitian yang dilakukan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi dalam melakukan kegiatannya tidak terlepas dari adanya sumber daya yang mendukung organisasi tersebut. Salah satu jenis sumber daya yang pasti ada dalam organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang terdiri atas beberapa individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang unik jika dibandingkan dengan sumber daya lainnya karena hanya sumber daya manusia yang menggunakan karsa, karya dan cipta dalam proses pekerjaannya, selain itu sumber daya manusia merupakan sumber daya penggerak sumber daya lainnya seperti modal dan teknologi. Oleh karena itulah sangat penting bagi untuk melakukan manajemen terhadap sumber daya manusianya.

Manajemen SDM merupakan salah satu bagian dari manajemen umum selain dari manajemen pemasaran, keuangan dan produksi. Manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting terutama bagi keberlangsungan organisasi, hal ini dikarenakan hanya manajemen sumber daya manusia yang menggunakan karya, karsa dan cipta manusia melalui akal, perasaan, pengetahuan dan keterampilan manusia dalam proses pelaksanaannya sehingga faktor-faktor lainnya seperti teknologi dan modal peranannya tidak terlalu dominan (Seto, 2023:2).



Tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap perusahaan, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menangani, berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan. Menurut Said dan Firman (2023:13) ada empat tujuan manajemen SDM yang dapat diuraikan di bawah ini:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen SDM adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap ebutuhan. Oleh karena itu, maka setiap organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu untuk memecahkan masalah sosial. Akhir-akhir ini, organisasi telah banyak menambahkan tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan. Mereka menghubungkan SDM dengan berbagai program, seperti kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, serta pelatihan dan pengembangan golongan minoritas. Laba usaha sering dianggap sebagai satu-satunya motif utama dalam memutar roda bisnis.

Meskipun benar bahwa perusahaan tidak akan mampu bertahan tanpa laba, tapi perusahaan seharusnya juga memenuhi kewajibannya terhadap masyarakat. Jika perusahaan tidak konsisten menciptakan nilai ekonomis sesuai dengan keinginan masyarakat, maka perusahaan tidak akan sanggup bertahan lama di dalam bisnis. Jadi, perusahaan akan efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan oleh masyarakat. Masyarakat berharap agar perusahaan menyediakan jasa dan produk dengan harga yang wajar, bermutu, pengiriman yang tepat waktu, dan seterusnya. Selain itu, masyarakat juga berharap agar perusahaan mematuhi hukum dan norma moral.



2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan beberapa cara. Di antaranya adalah meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional manajemen SDM merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang diharapkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya akan terjadi jika departemen SDM terlalu canggih atau kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi. Departemen SDM harus menghadapi peningkatan kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi. Departemen SDM juga dituntut untuk menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan yang inovatif.

4. Tujuan Pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka karyawan mungkin lebih memilih untuk menarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan bahkan ada yang sabotase. Kalangan karyawan mengharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka terkait dengan pekerjaan.



Para karyawan akan efektif seandainya mereka mencapai tujuan organisasional atau kebutuhan pribadi dalam pekerjaan. Umumnya, pekerjaan tersebut harus lebih bermanfaat dan manusiawi dalam memperkaya terhadap bentuk pengalaman sehingga dapat memuaskan kebutuhan setiap karyawan. Jika terdapat ketidak sesuaikan antara kebutuhan karyawan dan pekerjaan, maka perilaku tidak wajar akan menggejala, seperti pengunduran diri, ketidakhadiran, dan pencurian. Oleh karena itu, aktivitas SDM harus berfokus pada hal pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, dan kebutuhan.

Selanjutnya Hakim *et al.*, (2023:2) memaparkan beberapa fakta dan karakteristik dasar dapat diuraikan tentang manajemen sumber daya manusia.

1. Pertama, MSDM berkaitan dengan mengelola orang untuk menilai karyawan di tempat kerja. Orang atau personel tersebut tidak hanya mengacu pada 'pangkat dan karyawan' tetapi juga mencakup 'personel yang lebih tinggi'. Dengan kata lain, ini mencakup semua tingkat personel, termasuk karyawan kerah biru (pengrajin, mandor, operator, dan buruh), dan karyawan kerah putih (pekerja profesional, teknis dan sejenis, manajer, pejabat dan pemilik, pekerja administrasi dan pekerja penjualan).
2. Kedua, berkaitan dengan karyawan, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok, yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dengan kerja sama dan mereka aktif terlibat dalam kegiatan organisasi.
3. Ketiga, MSDM berkaitan dengan membantu karyawan untuk mengembangkan potensi dan kapasitas mereka semaksimal mungkin, sehingga mereka dapat memperoleh kepuasan yang besar dari pekerjaan mereka. Tugas tersebut mempertimbangkan empat elemen dasar, yaitu kapasitas, minat, peluang, dan kepribadian karyawan.



Widianti (2022:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan uraian definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia adalah ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2 Pengertian *Employee Empowerment*

Sumber daya yang dimiliki manusia merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas pada sebuah perusahaan dan karena sumber daya manusia dapat dikembangkan dan ditingkatkan kemampuannya maka pemberdayaan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen.

Empowerment berasal dari kata power yang artinya *control, authority, dominion*. *Empowerment* menuntut perluasan peran, wewenang dan kekuasaan dan bertambahnya keluwesan tentang bagaimana peran-peran itu dilakukan. *Empowerment* merupakan suatu cara yang memungkinkan karyawan lebih cakap membuat keputusan dan sebagai suatu fenomena pribadi dimana tiap orang bertanggungjawab terhadap tindakannya sendiri (Rahman *et al.*, 2023:69).

Employee empowerment adalah pendekatan pimpinan terhadap karyawan secara demokratis untuk menggandeng karyawan agar ikut ambil bagian dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. *Employee empowerment* yaitu karyawan memiliki untuk merencanakan, wewenang



mengendalikan, dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa adanya otorisasi secara eksplisit dari atasannya. Jika hal ini terlaksana maka otomatis karyawan akan merasa dirinya penting dan dibutuhkan dalam lingkungan kerjanya (Nurfitriani, 2022:112).

Menurut Thian (2022:130), *employee empowerment* melibatkan peningkatan keleluasaan dan perluasan wewenang karyawan dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini, karyawan yang diberdayakan bertanggung jawab untuk melakukan pemantauan, memperbaiki prosedur yang salah, dan mendorong prosedur kerja yang lebih efisien dan efektif.

Employee empowerment dianggap sebagai praktik motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan meningkatkan peluang partisipasi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan berkaitan dengan pengembangan kepercayaan, motivasi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menghilangkan batasan antara karyawan dan manajemen puncak (Rony, 2021:28).

Empowerment menurut Yusup (2021:141) dapat diartikan sebagai proses dalam memberikan dorongan atau motivasi kepada orang-orang dalam organisasi untuk menjadi lebih berdaya atau memiliki kemampuan untuk menyelesaikan berbagai masalah yang ada dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan dan dapat menumbuhkan rasa tanggungjawab pada dirinya.

Pemberdayaan (*empowerment*) adalah pelibatan karyawan yang benar-benar berarti, sehingga karyawan benar-benar mampu melaksanakan pekerjaan dan terlibat dalam pengambilan keputusan serta dalam pemecahan masalah. Dalam hal ini, pemberdayaan bukan hanya dijadikan program untuk membentuk individu agar selaras dengan tujuan organisasi, akan tetapi memberikan kesadaran bagi mereka mengenai kemampuan yang dimiliki serta dapat lebih



bertanggung jawab melaksanakan tugas dan kewajiban secara efektif dan efisien (Soelistya, 2021:123).

Lebih lanjut Sedarmayanti dalam (Soelistya, 2021:125) menyatakan bahwa *employee empowerment* merupakan cara yang amat praktis dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik dari diri kita dan dari staf kita terdapat tiga proses dalam memberdayakan karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Menciptakan suasana yang memungkinkan potensi manusia berkembang, titik tolaknya adalah pengenalan bahwa setiap manusia memiliki potensi yang dapat dikembangkan, pemberdayaan adalah membangun daya itu dengan mendorong, membangun dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki serta berupaya untuk mengembangkannya.
2. Memperkuat potensi yang dimiliki manusia, upaya ini meliputi langkah nyata, dan menyangkut penyediaan berbagai masukan serta pembukaan pada berbagai peluang yang membuat manusia menjadi berdaya dan upaya utamanya adalah peningkatan taraf pendidikan, derajat kesehatan, dan akses pada sumber-sumber kemajuan ekonomi.
3. Proses pemberdayaan harus dicegah dari yang lemah menjadi bertambah kuat oleh karena berkurang berdayaannya dalam menghadapi yang kuat, dan perlu adanya peraturan perundangan yang secara jelas guna melindungi yang lemah.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk melakukan program *empowerment*, pimpinan perlu melakukan beberapa langkah, sesuai tahapan yang dapat menjamin terlaksananya program pemberdayaan dengan sukses. Kunci suksesnya adalah manajemen yang konsisten, kuat, dan mempunyai komitmen yang tinggi.



Menurut Silalahi (2021:23) *employee empowerment* adalah salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai iptek, serta kemampuan manajemen, meningkatkan mutu sumber daya manusia untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin cepat, efisien dan produktif, harus dilakukan secara terus menerus sehingga tetap menjadikan sumber daya manusia yang produktif.

Empowerment menurut Kaswan (2022:604) adalah proses melepaskan kekuatan yang ada dalam diri karyawan (pengetahuan, pengalaman, dan motivasi) perusahaan/organisasi agar dapat melakukan inisiatif maupun pengambilan keputusan untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai tiga tujuan akhir perusahaan/organisasi.

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan upaya yang dilakukan untuk membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki karyawan dan berupaya untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Pemberdayaan merupakan salah satu strategi, cara untuk meningkatkan, memperbaharui, memperbaiki kinerja karyawan dalam organisasi serta berupaya melakukan pengembangan, pembinaan, pelatihan, memberi tanggungjawab agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan (Bimo, 2022:102).

Berdasarkan uraian definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa *employee empowerment* adalah memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi lebih banyak dalam organisasi. Dengan menerapkan *employee empowerment*, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, di mana karyawan merasa dihargai dan diberdayakan untuk mencapai kesuksesan.



2.1.3 Strategi *Employee Empowerment*

Perusahaan tentu ingin karyawan yang dimilikinya memiliki soft skill dan potensi yang mumpuni. Untuk itulah, perusahaan melakukan upaya pemberdayaan karyawan sebagai strategi untuk memberi ruang karyawan membuat keputusan atau inisiatif dan berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan. *Employee empowerment* yang dilakukan juga dengan tetap melibatkan peran pemimpin. Hal ini diperlukan karena potensi yang dimiliki setiap karyawan sangat spesifik dan unik antara satu karyawan dan karyawan lain. Oleh karena itu, perlu cara dan strategi tertentu dalam upaya *employee empowerment* ini. Eroy (2020:41) mengungkapkan beberapa strategi *employee empowerment* sebagai berikut :

1. Pembinaan dan Konseling

Pembinaan dan konseling merupakan proses bantuan yang diberikan perusahaan ketika ada karyawan yang mengalami masalah kerja karena keterbatasan pemahaman mereka akan pekerjaan tersebut atau karena ada permasalahan pribadi. Strategi ini bisa menjadi sangat penting agar karyawan memiliki rasa kedekatan dengan perusahaan. Di lain sisi coaching dan counseling juga berperan agar semua karyawan memiliki pandangan yang sama tentang tujuan perusahaan.

2. Beri Ruang untuk Berkreativitas

Karyawan sejatinya tidak hanya ingin bekerja sesuai arahan layaknya robot. Mereka juga ingin berkembang dengan kebebasan berpikir dan berpendapat. Hal inilah yang harusnya dipahami pimpinan perusahaan dalam mengambil kebijakan. Memberikan ruang untuk berkreasi menjadi bagian penting dalam strategi pemberdayaan karyawan. Manajemen dapat membuat karyawan terlibat langsung dengan pekerjaan, seperti mengidentifikasi masalah dan



memikirkan strategi penyelesaiannya. Cara ini juga dilakukan sebagai bentuk penghargaan perusahaan akan ide-ide dan pemikiran yang dimiliki setiap karyawannya.

3. Bangun Kepercayaan

Strategi pemberdayaan berikutnya adalah dengan membangun kepercayaan terhadap karyawan. Rasa saling percaya ini sangat penting bagi pemberdayaan karyawan karena akan membangun sistem organisasi yang baik. Karyawan juga tidak perlu merasa takut untuk bersuara karena didukung lingkungan yang saling menghormati. Strategi ini bisa dilakukan dengan beberapa cara seperti memberi kesempatan karyawan ikut berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan perusahaan, menyediakan akses informasi yang cukup, dan melaksanakan pelatihan.

4. Latih Kepercayaan Diri Karyawan

Sikap saling percaya terhadap kemampuan rekan kerja kita menjadi salah satu cara untuk membangun rasa percaya diri. Delegasikan tugas yang penting untuk dikerjakan oleh karyawan anda. Agar mereka merasa tertantang dan berkembang. Memberikan tantangan bagi karyawan, akan mendorong karyawan lebih aktif bertanya dan memberdayakan dirinya. Melalui tahapan yang benar, hal ini juga akan membuat peluang resign-nya karyawan menjadi lebih kecil.

5. Menjaga Kredibilitas

Selain ingin terus berkembang, karyawan juga memiliki rasa kompetisi. Kompetisi ini tentunya dalam hal yang sehat. Untuk itu, perusahaan harus bisa menciptakan lingkungan kompetisi yang baik untuk menunjukkan performa dan kredibilitas dari masing-masing karyawan. Kredibilitas yang dimaksud dalam



hal ini menyangkut bagaimana manajer memandang karyawan sebagai partnernya. Manajer juga memberikan dorongan untuk peningkatan target karyawan di semua pekerjaannya. Di bagian lain, manajer harus bisa melakukan perubahan untuk meningkatkan kredibilitas individu karyawan.

6. Menanamkan Nilai Akuntabilitas

Cara selanjutnya dalam pemberdayaan karyawan di perusahaan adalah dengan melakukan pertanggung jawaban akan kerja yang sudah diberikan kepada karyawan. Hal ini dilakukan dengan menetapkan secara transparan peran, standar penilaian, dan tujuan dari setiap pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Akuntabilitas ini juga melingkupi upaya evaluasi rutin terhadap kinerja karyawan. Banyak cara dalam membentuk akuntabilitas ini yaitu seperti melakukan training dalam evaluasi kinerja, memberi tugas yang terukur akan standar penilaiannya, melibatkan karyawan dalam penentuan standar penilaian tersebut, dan menyediakan waktu dalam pemberian feedback.

7. Komunikasi yang Terbuka

Strategi terakhir yang tak kalah pentingnya dalam pemberdayaan karyawan di perusahaan adalah dengan melakukan komunikasi yang terbuka antara manajer dan karyawan. Penting bagi manajer perusahaan untuk membuka pintu mereka agar setiap karyawan bisa menjalin komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik juga dilakukan dalam menyebarkan informasi perusahaan termasuk kendala apa yang tengah dihadapi perusahaan.

Kemudian Priansa (2021:227) mengemukakan bahwa *employee empowerment* perlu diwujudkan melalui sejumlah strategi yang saling menunjang satu dengan yang lainnya, yaitu:



1. Berhubungan dengan Visi

Employee empowerment hendaknya sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi sehingga pemberdayaan karyawan menjadi bagian yang penting bagi organisasi.

2. Dukungan Manajemen Teratas (*Top Management*)

Inisiatif *employee empowerment* datang dari sudut pandang manajemen teratas, dimana manajer teratas mentransformasi visi masa depan melalui program, dukungan, serta dorongan yang sangat penting untuk menciptakan lingkungan dimana orang-orang bertanggung jawab terhadap nasib mereka sendiri.

3. Komunikasi Aktif

Employee empowerment membutuhkan keterlibatan karyawan dalam berkomunikasi secara aktif, serta membahas umpan balik dari karyawan secara berkesinambungan, sehingga pemberdayaan dalam organisasi akan mampu bergulir dengan baik.

4. Dukungan Struktur Organisasi

Employee empowerment dapat berhasil jika di dukung struktur organisasi. Struktur organisasi yang menunjang pemberdayaan karyawan akan memudahkan koordinasi dan pengambilan keputusan. Birokrasi organisasi yang ramping dan mudah akan mempercepat pengembangan karyawan.

5. Memperkuat Tim Kerja

Employee empowerment membutuhkan dukungan dari tim kerja yang kuat. Melalui tim kerja yang kuat maka arus informasi dan ide yang ada di dalam tim akan bersinergis dalam rangka menunjang pemberdayaan karyawan yang muncul dari organisasi.



6. Mendorong Pengembangan Pribadi

Employee empowerment mendorong pengembangan aspek individual sehingga setiap individu mampu mengambil keputusan serta memiliki kepercayaan diri dan tanggung jawab terkait dengan keputusannya.

7. Mendorong Karyawan Bertalenta

Employee empowerment harus mampu mengidentifikasi talenta-talenta yang ada di dalam diri karyawan, sehingga program pemberdayaan karyawan yang dilakukan oleh organisasi akan lebih optimal dalam rangka menciptakan karyawan-karyawan yang memiliki kinerja tinggi.

8. Fokus kepada Pelanggan

Employee empowerment harus mampu mendorong peningkatan layanan karyawan sehingga pelanggan internal maupun eksternal akan puas terhadap kinerja karyawan.

9. Pengukuran Perkembangan

Organisasi perlu menentukan ukuran-ukuran perkembangan dan menentukan tingkat keberhasilannya sehingga setiap karyawan memahaminya.

10. Menghargai Capaian dan Keberhasilan

Employee empowerment perlu dirancang agar mampu menghargai ketercapaian dan keberhasilan yang dilakukan oleh karyawan sehingga siklus program pemberdayaan akan lebih optimal

Untuk memahami strategi pemberdayaan dalam sebuah lembaga yaitu melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan organisasi yang harus diperhitungkan sebelum konsep pemberdayaan karyawan diberikan. Kekuatan dan kelemahan merupakan kondisi yang bias dilihat, dan dirasakan dari setiap kejadian yang ada. Atau bisa dipantau dari kegiatan yang dilakukan dengan



memperhatikan kinerjanya baik atau buruk. Strategi dalam sudut pandang bisa diterapkan hal-hal sebagai berikut (Tanady *et al.*, 2021:48):

1. Kreativitas. Bagaimana untuk mendorong agar personal untuk berkreasi dalam kepentingan lembaga. Dalam hal ini peran pimpinan sangat diperlukan, karena pimpinanlah yang bisa mendorong karyawan untuk menunjukkan kreativitas dan pimpinan menghargai hasil usaha personal tersebut.
2. Inovasi. Inovasi adalah upaya untuk merangsang personal di dalam mencoba dan menemukan hal-hal yang baru dan merupakan kesempatan untuk menemukan strategi atau kebijakan baru yang sering kali terlupakan oleh jajaran manajemen.
3. Sinergi yaitu mengadakan hubungan antar personal yang harmonis, kompak, saling mengisi dan adanya kebersamaan dan mendorong personal untuk berprestasi. Begitu pula tercipta rasa aman dan nyaman dalam menjalankan aktivitasnya sehingga hasil kerja akan meningkat dan pemberdayaan karyawan akan berjalan sesuai dengan harapan.
4. Pemberian tanggung jawab. Sebagai pertanggung jawaban atas semua kegiatan yang dilakukan atas peran yang diberikan oleh lembaga. Semua yang dilakukan bisa dipertanggungjawabkan atau akuntability setiap pekerjaan yang dilakukan.

2.1.4 Indikator *Employee Empowerment*

Employee empowerment adalah proses memberikan karyawan kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan mereka. Organisasi dapat menggunakan indikator *employee empowerment* untuk mengukur tingkat *employee empowerment* di organisasi. Indikator *employee engagement* menurut Bimo (2022:104) yaitu :



1. Keinginan (*desire*), artinya adanya mendelegasikan, dan melibatkan karyawan dalam kegiatan.
2. Kepercayaan (*trust*), artinya membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan.
3. Kepercayaan diri (*confident*), artinya setelah diberikan kepercayaan adanya rasa percaya diri dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.
4. Kredibilitas (*credibility*), artinya menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat, sehingga organisasi memiliki *performance* yang tinggi.
5. Akuntabilitas (*accountability*), artinya pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan.
6. Komunikasi (*communication*), artinya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen, keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya saran dan kritik terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan karyawan

2.1.5 Pengertian Talent Management

Saat ini *talent management* menjadi isu penting dalam semua lini bisnis. *Talent management* telah menjadi bagian krusial perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Pemahaman *talent management* sebagai suatu proses pengelolaan sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin di masa depan dan perusahaan memiliki sumber daya dengan keunikan kompetensi dan memiliki nilai strategis tinggi.

Talent management memiliki peran besar dari dalam proses menciptakan sumber daya manusia dengan kemampuan strategis untuk setiap karyawan.



Talent management diciptakan dari awal proses rekrutmen, pencarian talenta, kandidat, dan penentuan kompetensi yang khusus bagi setiap sumber daya manusia untuk mencapai sukses karier, pekerjaan, upah, dan evaluasi sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan kepemimpinan masa akan datang.

Talent management merupakan sebuah sistem atau cara untuk mendapatkan hasil penilaian yang tepat terhadap setiap karyawan di perusahaan. Fungsi penilaian dapat digunakan untuk melihat dan menilai kemampuan karyawan berkontribusi membantu perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai (Haudi dan Lestaringingsih, 2021:4).

Talent management menurut pendapat Wicaksana *et al.*, (2022:38) dapat diartikan sebagai sebuah proses pendayagunaan dan pengelolaan talenta yang dimiliki organisasi untuk memberikan kepastian akan ketersediaan talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam berbagai aspek, baik aspek yang menjadi kompetensi inti organisasi maupun aspek kepemimpinan organisasi di masa depan. Dalam pemahaman yang lebih luas, *talent management* dapat juga dipahami sebagai serangkaian proses yang melibatkan berbagai upaya yang dilakukan organisasi untuk mengelola karyawan yang memiliki potensi tinggi melalui proses penyeleksian, pengembangan, dan pemeliharaan, yang menghasilkan karyawan-karyawan pilihan yang dapat memberikan kontribusi pada nilai dan produktivitas organisasi.

Rampersad dalam (Huliselan *et al.*, 2022:10) mendefinisikan *talent management* sebagai cara mengelola SDM dalam organisasi kerja, sehingga *talent management* merupakan upaya pengelolaan talenta secara efektif melalui fungsi perencanaan dan pengembangan organisasi kerja, realisasi pengembangan individu karyawan secara maksimal, memanfaatkan kemampuan dan bakat dengan seoptimal mungkin.



Talent management adalah suatu pendekatan strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan bakat individu dalam organisasi. Manajemen talenta melibatkan pengelolaan dan pengembangan karyawan yang berpotensi tinggi, baik dari segi ketenmpilan, pengetahuan, maupun kualitas personal sehingga mereka dapat membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Manajemen talenta juga melibatkan pengelolaan strategis sumber daya manusia yang mencakup identifikasi bakat, pengembangan karyawan, pengukuran kinerja, pemberian insentif, dan manajemen karier. Tujuan utama dari manajemen talenta adalah memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan terbaik yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya serta membantu karyawan mencapai potensi penuh dalam karier mereka. Manajemen talenta melibatkan berbagai strategi untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan karyawan terbaik, serta memberikan dukungan dan insentif yang sesuai (Kansil, 2023:11).

Menurut Sumartik *et al.*, (2023:83) pengertian manajemen talenta melibatkan beberapa aspek penting yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Manajemen Talenta melibatkan identifikasi dan penilaian individu yang berbakat dan berpotensi. Proses ini melibatkan mengidentifikasi individu dengan keterampilan dan potensi yang diperlukan oleh organisasi, dan mengevaluasi kinerja dan potensi mereka secara terus-menerus. Identifikasi ini dapat dilakukan melalui berbagai metode seperti penilaian kinerja, penilaian kompetensi, dan penilaian potensi.
2. Manajemen Talenta melibatkan pengembangan individu. Ini mencakup memberikan pelatihan dan pengembangan khusus untuk membantu individu mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk



mencapai potensi maksimal mereka. Proses ini melibatkan perencanaan karir, pengembangan kepemimpinan, program mentoring, dan pelatihan khusus lainnya yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu.

3. Manajemen Talenta melibatkan pengelolaan dan pemanfaatan individu yang berbakat dan berpotensi. Ini mencakup penempatan individu dalam peran dan tanggung jawab yang sesuai dengan keterampilan dan potensi mereka, serta memberikan kesempatan untuk mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam konteks pekerjaan. Pengelolaan Talenta juga melibatkan pengenalan program penghargaan dan pengakuan yang dapat memotivasi dan mempertahankan individu yang berbakat.
4. Manajemen Talenta melibatkan retensi individu yang berbakat dan berpotensi. Ini melibatkan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memenuhi kebutuhan individu yang berbakat, termasuk pengakuan, penghargaan, kesempatan pengembangan, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Retensi individu yang berbakat penting untuk mencegah kehilangan bakat berharga dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi.

Kemudian pendapat Waruwu (2023:213) menyatakan bahwa *talent management* merupakan pendekatan holistik yang melibatkan pemahaman mendalam tentang kemampuan dan potensi karyawan serta peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan produktivitas organisasi. Manajemen Talenta (*talent management*) adalah perekrutan, pengembangan, dan mempertahankan individu yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Pengertian tersebut memberikan pedoman mengenai apa saja yang terkait dengan strategi manajemen talenta. Strategi manajemen talenta merupakan



pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mempekerjakan orang-orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul (Maswanto *et al.*, 2022:59).

Berdasarkan uraian definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *talent management* adalah suatu proses terstruktur untuk mengelola bakat atau potensi karyawan dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang dengan keterampilan dan pengetahuan yang tepat untuk mencapai tujuan strategisnya.

2.1.6 Peran Penting *Talent Management*

Talent management memiliki peran penting dalam organisasi untuk menciptakan lingkungan yang produktif, berdaya saing, dan berfokus pada pencapaian tujuan bisnis secara efektif. Adapun beberapa peran penting *talent management* yang dikemukakan oleh Marayasa *et al.*, (2023:122) antara lain :

1. *Talent management* membantu organisasi menarik dan merekrut karyawan berbakat yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai perusahaan. Dengan strategi rekrutmen yang baik, organisasi dapat menarik individu dengan kualifikasi yang tepat, yang akan menjadi aset berharga bagi perusahaan.
2. *Talent management* membantu dalam mempertahankan karyawan yang berharga dan berkinerja tinggi. Dengan memberikan penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan, karyawan merasa dihargai dan terikat secara emosional dengan organisasi. Dengan demikian, tingkat retensi karyawan meningkat, mengurangi biaya dan waktu yang diperlukan untuk merekrut dan melatih karyawan baru.



3. *Talent management* mengidentifikasi potensi karyawan dan mengembangkan keterampilan mereka melalui program pelatihan dan pengembangan. Dengan memberikan kesempatan untuk belajar dan tumbuh, karyawan dapat meningkatkan kualifikasi mereka, meningkatkan efisiensi kerja, dan menghadapi tantangan dengan lebih percaya diri.
4. *Talent management* membantu organisasi dalam mengelola dan menyusun rencana karir bagi karyawan. Dengan memberikan panduan dan dukungan dalam pengembangan karir, karyawan merasa diarahkan menuju pencapaian tujuan pribadi mereka, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi.
5. *Talent management* membantu menciptakan budaya kerja yang positif dan kolaboratif di organisasi. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, *talent management* menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki rasa kepemilikan terhadap kesuksesan organisasi.

Talent management penting bagi tiap organisasi kerja untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi. Hal ini dapat dijelaskan karena melalui *talent management* yang baik, organisasi kerja mempunyai talenta-talenta karyawan yang berkinerja tinggi mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. *Talent management* ini sudah menjadi bagian yang menyatu dalam bisnis modern dan menjadi fungsi manajemen yang penting. *Talent management* akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi kerja meliputi beberapa hal berikut (Huliselan *et al.*, 2022:11).

1. Dapat menaruh atau menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat dan pada saat yang tepat ("*the right man in the right place at the right time*").



Caranya adalah membuat jelas analisis pekerjaan dan kompetensi apa yang diharapkan dari sebuah pekerjaan. *Talent management* kemudian melakukan pemetaan dengan melihat kompetensi dari SDM yang ada sebagai inventaris kemampuan dan keterampilan dalam organisasi. Pemetaan ini termasuk membuat proses rekrutmen yang tepat sesuai kebutuhan sehingga orang yang menempati peran tertentu memang akan menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan nilai-nilai etos kerja organisasi. *Talent management* juga memberikan keselarasan minat individu atas peran yang dijalankan untuk memastikan adanya motivasi kerja dan berkenaan dengan minat dan kemampuan kerjanya

2. Mempertahankan individu dengan talenta tinggi. Pada masa kompetitif yang tinggi saat ini tidak mustahil individu yang bertalenta tinggi (kinerja tinggi) memiliki kemungkinan untuk dapat berpindah ke perusahaan lain jika tidak dikelola dengan baik. *Talent management* membantu memetakan individu karyawan dalam mengembangkan kemampuan melalui pembelajaran yang disediakan oleh organisasi, membuat perencanaan karier, dan memotivasi pertumbuhan, serta kesejahteraan individu. Banyak kasus menunjukkan bahwa organisasi yang tidak mampu mempertahankan talenta terbaiknya berisiko akan membuat daya saing di industri sejenis menjadi hilang.
3. Keputusan melakukan pengembangan lebih profesional. Manakala organisasi memahami dan mengetahui siapa saja dalam SDM yang ada mempunyai potensi tinggi dan dapat dikembangkan secara profesional akan membantu pengambilan keputusan investasi SDM yang tepat. Kepedulian perusahaan pada karyawan yang berpotensi tinggi akan membuat mereka lebih termotivasi dan bersedia berkomitmen bekerja lebih positif. Karyawan merasa percaya atas



masa depannya dalam organisasi kerja. Perusahaan juga memperoleh manfaat, yaitu dapat mempersiapkan posisi eksekutif dan suksesi internal lebih lancar karena memperoleh kandidat internal yang telah beradaptasi dengan budaya organisasi.

Talent management memainkan peran yang sangat penting dalam organisasi publik saat ini, di mana organisasi akan semakin menyadari pentingnya sumber daya manusia mereka sebagai aset strategis dan sangat berharga. Berikut menurut Herawati (2023:3) adalah beberapa poin penting untuk menjelaskan pentingnya *talent management* bagi sebuah organisasi:

1. Mendorong Kesuksesan Organisasi

Talent management secara langsung bisa berkontribusi pada kesuksesan sebuah organisasi secara keseluruhan. Dengan menarik, mengembangkan dan mempertahankan talenta terbaik, sebuah organisasi dapat membangun tim berkinerja tinggi yang mendorong inovasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif. Ketika keterampilan dan kemampuan karyawan selaras dengan tujuan organisasi, hal itu akan menciptakan sinergi yang kuat dan akan mendorong pertumbuhan serta profitabilitas.

2. Penyelarasan Strategis

Talent management bisa memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki oleh sebuah organisasi akan selaras dengan tujuan strategis yang dimiliki organisasi tersebut. Dengan mengidentifikasi dan memperoleh individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan atribut yang tepat, organisasi dapat membangun jalur bakat yang memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan. Penyelarasan strategis ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi



dengan cepat terhadap perubahan kondisi pasar dan memanfaatkan peluang baru.

3. Keuntungan Perekrutan

Di bursa pasar pencari kerja berdasar pada talenta, strategi perekrutan yang efektif sangat penting untuk menarik kandidat terbaik. *Talent management* menyediakan pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi persyaratan talenta, menyusun deskripsi pekerjaan yang menarik, dan menggunakan teknik penargetan. Dengan membangun merek organisasi yang kuat dan menawarkan proposisi nilai yang menarik, organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dalam menarik talenta-talenta terbaik.

4. Retensi Karyawan

Pergantian karyawan tidak hanya mahal tetapi juga akan mengganggu alur kerja dan dapat menghambat produktivitas sebuah organisasi. *Talent management* akan berfokus pada cara mempertahankan karyawan yang berharga dengan menciptakan lingkungan kerja yang menarik, memberikan peluang pertumbuhan, dan menawarkan kompensasi serta tunjangan yang kompetitif. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan termotivasi, maka mereka akan cenderung setia terhadap organisasi dan akan memberikan kinerja terbaik mereka.

5. Perencanaan Suksesi dan Pengembangan Kepemimpinan

Manajemen talenta mencakup perencanaan suksesi dan pengembangan kepemimpinan yang sangat penting untuk kesinambungan sebuah organisasi dalam jangka panjang. Dengan mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi dan memelihara keterampilan serta kemampuan mereka, organisasi dapat memastikan jalur kepemimpinan masa depan dengan lebih stabil.



Pendekatan proaktif ini meminimalisir kesenjangan pertumbuhan karier, mengurangi gangguan selama transisi kepemimpinan, dan menumbuhkan budaya pertumbuhan serta perkembangan yang berkelanjutan.

6. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan

Inisiatif dari *talent management* seperti program pengembangan karier, peluang pelatihan dan skema pengakuan akan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Karyawan yang terlibat akan cenderung untuk lebih berkomitmen, termotivasi dan puas, yang nantinya akan mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi, kepuasan pelanggan yang lebih baik dan pengurangan angka ketidakhadiran. *Talent management* berfokus pada penciptaan budaya kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai, diberdayakan dan terhubung dengan misi organisasi.

7. Kelincahan dan Kemampuan Beradaptasi

Dalam lingkungan bisnis yang sering berubah dengan sangat cepat, sebuah organisasi harus gesit dan mudah beradaptasi. *Talent management* akan membekali organisasi dengan talenta yang tepat untuk menavigasi ketidakpastian dan tantangan yang dihadapi. Dengan terus menilai dan mengembangkan keterampilan karyawan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk mendorong inovasi, perubahan dan memanfaatkan peluang yang muncul.

8. Branding dan Reputasi Pemberi Kerja

Talent management dapat mempengaruhi merek dan reputasi organisasi. Strategi manajemen talenta yang kuat akan meningkatkan citra sebuah organisasi sebagai organisasi pilihan, menarik talenta terbaik dan meningkatkan kemungkinan mempertahankan iklan positif dari pekerja di mana



organisasi untuk kandidat terbaik. karyawan berkinerja tinggi. Akan membangun mulut ke mulut dan reputasi yang baik di pasar hal itu akan semakin memperkuat kemampuan mendapatkan serta mempertahankan kandidat terbaik.

2.1.7 Elemen-Elemen *Talent Management*

Elemen *talent management* adalah bagian-bagian yang menyusun terbentuknya manajemen talenta dari mulai perencanaan hingga mampu mencapai target dan tujuan perusahaan melalui serangkaian model yang diterapkan dalam suatu proses bisnis. Menurut Zunaidah dan Nabawi (2020) elemen-elemen manajemen talenta dibagi menjadi tiga kelompok besar yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Menarik Talenta

Menarik talenta adalah serangkaian proses untuk memperoleh orang-orang terbaik dan menempatkan karyawan sesuai dengan talenta yang dimiliki. Proses menarik talenta terdiri dari perencanaan talenta, rekrutmen, seleksi dan orientasi.

2. Mengembangkan Talenta

Suatu proses untuk menggali potensi yang dimiliki karyawan sehingga berkembang menjadi kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang. Pengembangan karyawan dimulai dari penilaian kinerja, pemetaan kinerja, analisis kebutuhan pengembangan dan pembelajaran, implementasi pengembangan dan pembelajaran serta review talenta. Berhasil tidaknya manajemen talenta memenuhi kebutuhan organisasi akan orang-orang terbaik sangat bergantung pada efektifitas dari proses pengembangan karyawan.



3. Mengikat Talenta

Mengikat Talenta adalah suatu proses untuk mengikat karyawan bertalenta secara emosional agar tetap menjadi bagian dari organisasi. Organisasi harus melakukan langkah-langkah untuk membangun komitmen karyawan, memenuhi kepuasan karyawan dan mendorong munculnya kebanggaan karyawan terhadap organisasi. Aktivitas dari proses ini adalah perencanaan karir, perencanaan suksesi dan proses mempertahankan talenta.

Kemudian pendapat Sumartik *et al.*, (2023:82) juga mengungkapkan bahwa terdapat beberapa elemen inti dalam *talent management* antara lain :

1. Identifikasi Bakat. *Talent management* dimulai dengan identifikasi bakat dalam organisasi. Ini melibatkan pengenalan dan penilaian terhadap kemampuan, keterampilan, dan potensi individu yang akan berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Identifikasi bakat dapat dilakukan melalui berbagai metode seperti evaluasi kinerja, penilaian kompetensi, dan pengamatan langsung.
2. Perekrutan dan Seleksi. Tahap ini melibatkan perekrutan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses seleksi yang ketat digunakan untuk memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki kemampuan dan potensi yang relevan dengan peran yang diinginkan. Metode seperti wawancara, tes pengetahuan dan keterampilan, serta penilaian kepribadian dapat digunakan dalam proses ini.
3. Pengembangan Karyawan. *Talent management* berfokus pada pengembangan karyawan dengan memberikan pelatihan, pendidikan, dan kesempatan pengembangan karier yang relevan. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan pengembangan individu dan menyusun rencana pengembangan yang sesuai.



Pelatihan dapat dilakukan melalui program internal atau eksternal, mentoring, atau penugasan proyek khusus.

4. **Manajemen Kinerja.** Manajemen kinerja merupakan komponen penting dalam talent management. Ini melibatkan pengaturan tujuan, pemantauan kinerja, umpan balik, evaluasi, dan pengakuan terhadap kontribusi individu. Dengan adanya manajemen kinerja yang efektif, individu dapat diberikan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja mereka.
5. **Pengembangan Karier.** *Talent management* juga melibatkan perencanaan dan pengembangan karier karyawan. Ini memberikan motivasi tambahan bagi karyawan untuk berkomitmen jangka panjang dengan organisasi.
6. **Retensi Bakat.** Salah satu fokus utama talent management adalah mempertahankan bakat yang ada di organisasi. Hal ini dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan pengakuan dan penghargaan, serta memberikan kesempatan pengembangan dan promosi yang sesuai. Retensi bakat penting untuk mencegah eksodus bakat dan memastikan kontinuitas dalam organisasi.
7. **Suksesi Kepemimpinan.** *Talent management* juga berhubungan dengan perencanaan suksesi kepemimpinan. Dengan memiliki rencana suksesi yang baik, organisasi dapat memastikan kelangsungan kepemimpinan yang kuat dan kontinuitas dalam pengambilan keputusan strategis.

2.1.8 Indikator *Talent Management*

Indikator *talent management* digunakan untuk mengukur efektivitas proses *talent management*. Dalam penelitian ini, *talent management* diukur dengan menggunakan indikator menurut Capelli (2022:75) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :



1. Merekrut Tenaga Kerja (*Recruitment*)

Proses pencarian dan seleksi dari karyawan yang dianggap dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan.

2. Memelihara Tenaga Kerja (*Retain*)

Proses yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dalam perusahaan.

3. Mengembangkan Tenaga Kerja (*Developing*)

Proses yang ditujukan untuk mengembangkan talenta karyawan guna meningkatkan kemampuan dan kinerja.

2.1.9 Pengertian Komitmen Organisasi

Keberhasilan manajemen suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh keberhasilan manajemen dalam menumbuhkan komitmen karyawannya. Komitmen karyawan sangat penting karena karyawan yang memiliki tujuan yang kuat akan menampilkan kinerja terbaiknya serta produktif dalam mengemban pekerjaannya.

Komitmen karyawan terhadap organisasi pada dasarnya merupakan suatu kondisi yang dirasakan langsung oleh karyawan dan dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki dan berkaitan dengan identifikasi dan loyalitas pada organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuannya (Norawati dan Fahraini, 2022:52).

Menurut pendapat Rohman *et al.*, (2023:14) Komitmen organisasi adalah kemauan untuk mengerahkan usaha ekstra untuk kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Setiap manajemen dari suatu organisasi pasti dituntut untuk menaikkan pertumbuhan dan/atau kemajuan yang lebih baik dari waktu ke waktu. Sebab,



komitmen merupakan tekad dari pengambil keputusan dalam mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan.

Komitmen organisasi adalah aspek sosial informal dan aktivitas karyawan yang secara spontan memengaruhi tingkah laku. Komitmen dapat juga dikatakan seperti halnya "kepribadian" pada manusia. Artinya, setiap tempat kerja mempunyai ciri (kepribadian) yang tidak sama dengan tempat kerja yang lain meskipun itu dibangun dengan fisik dan bentuk yang sama. Dengan demikian, komitmen organisasi adalah segala situasi yang muncul akibat hubungan antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan pimpinan. Situasi dalam hal ini dapat dibagi menjadi beberapa skala yaitu kekompakan, kepuasan, kecepatan, formalitas, kesulitan, dan demokrasi dalam kantor (Nurjaya, 2023:4).

Komitmen organisasi merupakan bentuk kontribusi psikologis karyawan atau anggota kepada organisasi. Komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Secara lebih rinci, Meyer dan Allen dalam (Sagala *et al.*, 2024:16) sagala mengemukakan tiga model komitmen organisasi, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*. *Affective commitment* meliputi emosional karyawan untuk mengidentifikasi dirinya dan terlibat dalam organisasi. *Continuance commitment* merupakan komitmen yang didasarkan atas biaya-biaya yang menyebabkan karyawan tetap betah tinggal dalam organisasi. *Normative commitment* didasarkan norma yang melibatkan karyawan merasa berkewajiban untuk menyatu dengan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan sebagai ukuran dan penilaian terhadap kekuatan anggota suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi. Komitmen dapat dilihat sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan bahwa individu benar-benar memikirkan, memperhatikan dan mengutamakan pekerjaan



dan organisasinya. Individu secara sukarela memberikan segala upayanya dan mengerahkan serta mengembangkan potensi yang dimilikinya guna membantu organisasi mencapai tujuannya (Suma dan Karim, 2024:118).

Komitmen organisasi secara umum merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi mengenai pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang ingin dicapai bersama di masa yang akan datang. Konsep komitmen pada organisasi menurut pendapat Lincoln dalam (Rosyid *et al.*, 2022:307) yaitu meliputi:

1. Kemauan

Kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan. Dengan adanya kemauan dari para karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku karyawan, dalam hal ini adalah tanggung jawabnya pada perusahaan. Di samping itu karyawan akan mempunyai perasaan ikut memiliki perusahaan sehingga mereka akan bertanggung jawab, baik untuk kemajuan dirinya sendiri maupun perusahaan. Mereka akan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya dan berani menanggung risiko dari keputusan yang diambilnya.

2. Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkahlakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama.



3. Kebanggaan

Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaan. Dalam kerangka komitmen, kebanggaan karyawan pada organisasi disebabkan antara lain karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan. Di samping itu karyawan menyadari bahwa perusahaan mempunyai citra yang baik di masyarakat. Dan lebih jauh karyawan yakin bahwa perusahaan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi.

Ridha dan Muis (2022:46) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan individu untuk bertahan sebagai anggota organisasi, menerima tujuan dan nilai-nilai yang dianut organisasi dan hal itu diwujudkan dengan pengabdian serta loyalitas penuh sesuai tujuan dan nilai organisasi yang diharapkan. Adanya komitmen organisasi yang baik dari individu akan berdampak positif pada hasil baik organisasi serta berkurangnya intensitas anggota untuk keluar dari organisasi.

Komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Hal ini merefleksikan sikap individu akan tetap sebagai anggota organisasi yang ditunjukkan dengan kerja kerasnya mencapai tujuan organisasi (Putra, 2020:34).



Berdasarkan uraian definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan seorang karyawan terhadap organisasinya yang ditunjukkan dengan keinginan dan kesediaan karyawan untuk berkontribusi dan tetap tinggal di organisasi tersebut.

2.1.10 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi, maka organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung yang akan memotivasi karyawan untuk berkontribusi dan tetap tinggal di organisasi. Menurut Jufrizen dan Nasution (2024:58) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain :

1. Kepercayaan

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Dalam kerangka komitmen, kepercayaan karyawan pada organisasi menyebabkan antara lain karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan.

2. Kemauan

Kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan. Dengan adanya kemauan dari para karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku karyawan, dalam hal ini tanggung jawabnya pada perusahaan.

3. Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh



kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama.

Kemudian Priansa (2021:243) juga mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain :

1. Personal

a. Ciri Kepribadian Tertentu

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

b. Usia dan Masa Kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

c. Tingkat Pendidikan

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

d. Jenis Kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status Perkawinan

Karyawan yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.



f. Keterlibatan Kerja

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional

a. Nilai (*value*) Tempat Kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para karyawannya akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

b. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik Pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan



memersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka karyawan akan menjadi komit.

3. Possional

a. Masa Kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b. Tingkat Pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai predictor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Menurut Hasibuan dalam (Latif dan Widdah, 2022:39) terbentuknya komitmen suatu organisasi dihubungkan, oleh beberapa faktor yaitu:

1. Faktor Kesadaran

Kesadaran menunjukkan keadaan jiwa seseorang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan untuk memperoleh keyakinan, keteguhan dan kelangsungan jiwa.

2. Faktor Aturan

Aturan adalah alat penting dalam semua tindakan dan tindakan manusia. Peran aturan sangat penting dalam kehidupan masyarakat, oleh karena itu aturan



harus diciptakan sendiri dan dikendalikan, yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu dalam organisasi kerja.

3. Faktor Organisasi

Organisasi layanan seperti layanan pendidikan pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi biasa dan target layanan terutama ditujukan pada orang-orang dengan kepribadian dan kemauan yang kompleks sehingga perbedaan dalam aplikasi kecil.

4. Faktor Pendapatan

Pendapatan adalah ide untuk menerima satu orang dengan imbalan energi dan membayar orang atau organisasi lain dalam bentuk uang.

5. Faktor Kemampuan Keterampilan

Kemampuan berasal dari kata mampu yang berarti mampu melakukan suatu tugas atau pekerjaan untuk menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat atau kondisi yang ditunjukkan oleh kondisi orang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar peraturan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan menggunakan anggota tubuh dan peralatan yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan.

6. Faktor Sarana Pelayanan

Fasilitas pelayanan meliputi segala jenis peralatan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama dan alat bantu untuk melaksanakan pekerjaan serta fungsi sosial untuk memenuhi kepentingan mereka yang bersangkutan dengan organisasi kerja.



2.1.11 Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah keyakinan yang menjadi pengikat karyawan dengan organisasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaannya terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional dapat diukur melalui model pengukuran komitmen organisasional yang diungkapkan oleh Erita *et al.*, (2023) dengan indikator sebagai berikut :

1. Komitmen afektif (*affective*) merujuk pada kelekatan emosi, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan tetap melanjutkan pekerjaan karena memang menginginkannya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance*) merujuk pada kesadaran tentang kerugian bila meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen ini menyadari bahwa memang harus ada dan merasa butuh dalam organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative*) merujuk pada perasaan bertanggung jawab untuk meneruskan bekerja di tempat tersebut.

2.1.12 Pengertian Kinerja Karyawan

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki karyawan yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh karyawan yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Kinerja merupakan suatu hal yang penting dan diperlukan untuk meningkatkan ekonomi perusahaan serta kesempatan perluasan kerja. Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi



kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi (Candana *et al.*, 2024:1).

Menurut Pettalongi *et al.*, (2024:306) Kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif.

Menurut Situmorang (2022:18) kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dilakukan karyawan, bukannya apa yang diproduksi atau apa hasil dari kerja mereka. Terdapat dua ciri perilaku yang bisa dilabelkan sebagai kinerja, yang pertama kinerja yang evaluatif. Ini berarti bahwa kinerja semacam itu bisa dinilai negatif, netral, atau positif bagi efektivitas perorangan dan organisasi. Dengan kata lain, nilai perilaku ini bisa bervariasi berdasarkan apakah mereka memberikan sumbangan untuk pelaksanaan maksud untuk tujuan perorangan, unit dan organisasi. Kedua, kinerja yang multidimensional. Hal ini berarti bahwa terdapat banyak jenis perilaku berbeda-beda yang mempunyai kapasitas untuk memajukan (atau menghambat) tujuan organisasi.

Kinerja merupakan suatu kondisi pelaksanaan pekerjaan yang dilihat secara kualitas maupun kuantitas, kinerja tidak semata-mata membicarakan tentang hasil kerja yang dicapai oleh seorang pekerja, tetapi juga proses maupun sikap dan perilakunya dalam menjalankan pekerjaan, oleh sebab itu tinggi rendahnya kinerja idealnya harus dilihat atau diukur dari dimensi kualitatif maupun kuantitatif. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian



tugas yang dibebankan kepada karyawan dalam suatu organisasi (Anggun, 2021:52).

Ramli dan Dangeng (2022:147) berpendapat bahwa kinerja karyawan secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, untuk itu diperlukan kriteria yang jelas dan terukur serta diterapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan (Purnamasari dan Ardhyani, 2021:11).

Kinerja didefinisikan oleh Fahlevi (2023:7) sebagai pencapaian, pelaksanaan, pelaksanaan, atau pengerjaan apa pun yang diperintahkan atau dilakukan. Hal ini tidak hanya mengacu pada keluaran atau hasil (pencapaian), tetapi juga mengatakan bahwa kinerja mengacu pada melakukan pekerjaan dan mencapai hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai cara organisasi, tim, dan individu bertindak dalam menyelesaikan tugas.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standart tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja (Norawati dan Fahraini, 2022:57).



Menurut Rivaldo (2022:1) kinerja diartikan sebagai proses tingkah laku individu dalam melakukan pekerjaan yang menghasilkan sebuah pemikiran atau produk dalam mencapai tujuan yang dia kerjakan. Oleh karena itu guna memenuhi kepentingan tujuan yang ingin dicapai baik oleh organisasi maupun karyawan maka perlu adanya penilaian kinerja, yang di dalamnya terdapat komponen yang harus dipenuhi. Untuk mencapai kinerja, sumber daya manusia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam mempengaruhi proses berjalannya sebuah organisasi.

Berdasarkan uraian definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut oleh organisasi.

2.1.13 Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam persaingan global, perusahaan-perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilaku pada yang akan datang. Dalam rangka mengetahui kinerja sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan, perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja sumber daya manusia.

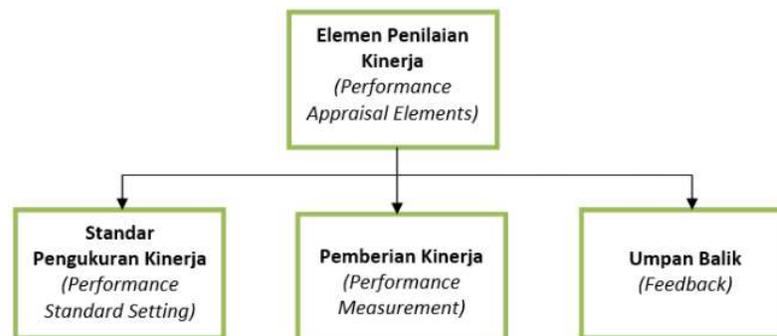
Penilaian kinerja adalah penilaian tentang prestasi kerja karyawan dan akuntabilitasnya. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi karyawan pada waktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan dasar bagi keputusan-keputusan yang memengaruhi gaji, promosi,



pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya (Wanuri *et al.*, 2024:30).

Penilaian kinerja menurut Indrasari dan Kartini (2021:180) merupakan suatu proses pengukuran kinerja karyawan yang dilihat dari pekerjaan setiap karyawannya dengan menggunakan aturan-aturan penilaian yang telah ada di setiap perusahaan. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan acuan dari setiap perusahaan apakah karyawan tersebut bisa dipertahankan di perusahaan tersebut atau tidak.

Dalam proses penilaian kinerja, ada beberapa elemen penting yang menjadi dasar pokok dari proses ini. Elemen penilaian kerja inilah yang akan menentukan efektivitas sistem evaluasi kinerja. Elemen penilaian kinerja tersebut dapat digambarkan sebagai berikut (Isabella, 2022:125).



Gambar 2.1 Elemen Penilaian Kinerja

Sumber : Isabella (2022:125)

Elemen penilaian kinerja yang telah digambarkan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Proses penilaian kinerja adalah penentuan standar-standar kinerja (*performance appraisal*). Standar kinerja didefinisikan sebagai patokan-patokan yang akan digunakan sebagai dasar penilaian kinerja aktual individu;



2. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang didefinisikan sebagai rating atau angka yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja seseorang pekerja
3. Pemberian umpan balik (*feedback*) yang diberikan kepada pekerja sebagai hasil dari penilaian kinerja mereka. Ini berkaitan dengan hal-hal apa yang harus ditingkatkan, standar apa yang belum terpenuhi, dan keberhasilan. Keberhasilan apa yang telah dicapai.

Dalam sebuah kegiatan, tujuan-tujuan tertentu menjadi hal yang diinginkan. Penilaian kinerja diimplementasikan sebagai bentuk pemberitahuan atau umpan balik kepada karyawan yang telah menunjukkan kinerja baik, memberikan penghargaan atas pencapaian mereka. Berikut ini adalah beberapa tujuan utama dalam pelaksanaan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Asjari *et al.*, (2023:73), antara lain:

1. Perbandingan Kinerja: Penilaian kinerja berperan sebagai alat perbandingan antar karyawan. Proses ini memerlukan adanya perbandingan di antara anggota tim atau rekan kerja. Biasanya, perusahaan melaksanakan penilaian secara kolektif, memungkinkan perbandingan kinerja antar karyawan.
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM): Dalam konteks pengembangan SDM, penilaian kinerja dapat mendorong perubahan dan pertumbuhan individu seiring berjalannya waktu. Proses penilaian yang berkesinambungan memfasilitasi pemantauan kinerja karyawan dari satu periode ke periode berikutnya.
3. Evaluasi Efektivitas Sistem Perusahaan: Hasil penilaian kinerja memberikan informasi tentang sejauh mana efektivitas sistem yang diterapkan perusahaan. Sebagai contoh, jika ada perubahan pada sistem distribusi barang pada tahun



tertentu dan kinerja distribusi mengalami peningkatan, ini menunjukkan bahwa sistem baru memberikan dampak positif.

Lebih lanjut Asjari *et al.*, (2023:75) mengungkapkan manfaat dari implementasi penilaian kinerja karyawan sangat signifikan bagi perusahaan atau organisasi. Beberapa manfaat utamanya meliputi:

1. Meningkatkan Prestasi Kerja: Penilaian kinerja memberikan umpan balik yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Informasi ini membantu pemimpin dan karyawan memperbaiki kinerja mereka.
2. Memberikan Kesempatan yang Adil: Keakuratan penilaian kinerja memastikan karyawan mendapatkan kesempatan yang adil dalam menduduki posisi sesuai dengan kemampuannya.
3. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan: Penilaian kinerja dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan bagi karyawan yang memiliki kemampuan rendah, memungkinkan penyelenggaraan program pengembangan.
4. Penyesuaian Kompensasi: Penilaian kinerja memudahkan pemimpin dalam menentukan peningkatan dan pemberian kompensasi kepada karyawan.
5. Keputusan Promosi dan Demosi: Hasil penilaian kinerja menjadi dasar pengambilan keputusan terkait promosi atau demosi karyawan.
6. Mendiagnosis Kesalahan Desain Pekerjaan: Penilaian kinerja membantu mendiagnosis kesalahan dalam desain pekerjaan, terutama saat kinerja karyawan tidak memuaskan.
7. Evaluasi Proses Rekrutmen dan Seleksi: Kinerja rendah pada karyawan baru dapat mencerminkan adanya kesalahan dalam proses rekrutmen dan seleksi.



Berdasarkan uraian diatas, dapat dinyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan proses penting yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan mengambil keputusan sumber daya manusia yang tepat. Dengan menerapkan penilaian kinerja karyawan secara efektif, organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih mudah dan efektif.

2.1.14 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan harus diukur secara teratur untuk mengetahui sejauh mana karyawan mencapai tujuan-tujuan organisasi dan sejauh mana mereka dapat memenuhi harapan perusahaan. Pengukuran kinerja juga memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka, dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Nurfitriani (2022:10) antara lain :

1. Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.



5. Kemandirian, merupakan tingkat kemampuan seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa bantuan atau bimbingan dari orang lain.

2.2 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris memaparkan hasil penelitian terdahulu mengenai beberapa konsep yang relevan dan terkait dengan penelitian ini. Berikut ini akan diuraikan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dirangkum melalui tabel berikut ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Samuel dan Ramli (2024)	Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi pada Industri Manufaktur	SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital yang secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, komitmen organisasi juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pemberdayaan karyawan juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh positif antara kepemimpinan digital dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.
Hendry dan Asri (2022)	Analisis Peran <i>Employee Commitment</i> sebagai Mediasi dalam Hubungan antara <i>Leadership</i> ,	PLS	Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara variabel <i>leadership</i> terhadap <i>employee commitment</i> . Terdapat pengaruh antara variabel



Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Talent Management dan Employee Performance</i> pada Karyawan		talent management terhadap <i>employee commitment</i> . Terdapat pengaruh antara variabel <i>employee commitment</i> terhadap <i>employee performance</i> . Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel <i>leadership</i> terhadap <i>employee performance</i> dengan <i>employee commitment</i> sebagai variabel mediasi. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel talent management terhadap <i>employee performance</i> dengan <i>employee commitment</i> sebagai variabel mediasi.
Sukur <i>et al.</i> , (2022)	<i>Organizational Commitment in Mediating the Influence between Employee Empowerment and Performance at PT Anugerah Fasad Sejati</i>	Analisis jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; (4) Pemberdayaan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (5) Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan di PT. True Façade Grace.
Sitorus <i>et al.</i> , (2023)	Pengaruh Keadilan Organisasi, Pemberdayaan Karyawan Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada	Regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kualitas



Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	PT. BPR NBP 33 Kantor Pusat Batang Kuis		kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Keadilan organisasi, pemberdayaan karyawan dan kualitas kehidupan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di PT. BPR NBP 33 Batang Kuis.
Ekhsan dan Sari (2022)	Peran Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pada Pengaruh Talent Management terhadap <i>Employee Retention</i>	PLS	Penemuan dalam penelitian ini telah memberikan dampak positif dan signifikan antara talent <i>management</i> terhadap retensi karyawan, talent management terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi terhadap <i>employee retention</i> . Kemudian komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan dapat memediasi talent management dan <i>employee retention</i> . Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi pada perusahaan, maka akan berpengaruh pada semakin tingginya talent management dan <i>employee retention</i> yang ada pada perusahaan.
Fajrian <i>et al.</i> , (2021)	Pengaruh <i>Empolyee Empowerment</i> Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Cv. Sandy Persada)	Regresi linear sederhana	Hasil dari penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa <i>employee empowerment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai CV. Sandy Persada
Safar <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh Talent <i>Mangement</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada PT.	Regresi moderasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa talent management mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel variabel komitmen organisasi bukan merupakan



Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Borwita Citra Prima Makassar		pemoderasi dalam hubungan antara talent management dengan kinerja karyawan.
Badrianto dan Astuti (2023)	Peran Kepuasan kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	PLS	Hasil dalam penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
Sumiati dan Waruwu (2022)	Pengaruh Manajemen Bakat dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Ukm Provinsi Sumatera Barat	Regresi linear berganda	Hasil penelitian ini adalah manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
Nugroho dan Putro (2021)	Peningkatan Kinerja Berbasis Manajemen Bakat, <i>Servant Leadership</i> Dan Komitmen Organisasi	Regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh manajemen bakat dan servant leadership terhadap kinerja SDM.

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu