

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual merupakan suatu penentuan konsentrasi sebagai pedoman arah penelitian dalam upaya mengumpulkan dan mencari informasi serta pedoman dalam mengadakan pembahasan.

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut Astuti (2020) kinerja adalah proses yang menggambarkan bagaimana pekerjaan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu, kinerja menjelaskan cara organisasi dikelola untuk menjalankan sesuatu dengan fokus pada manfaat yang dihasilkan, bukan sekadar menyatakan misi organisasi.

Menurut Firdausi & Wajdi (2024) kinerja karyawan merupakan hasil dari pencapaian kerja yang diperoleh oleh karyawan sesuai dengan target dan tujuan awal perusahaan, yang didasarkan pada penelitian aktual serta dilakukan secara objektif dan rutin.

Kinerja karyawan bergantung pada aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, serta komitmen (Ramadhani *et al.*, 2020). Kinerja (performance) dapat diartikan sebagai output kerja yang

dihasilkan oleh individu atau kelompok (organisasi) dalam periode waktu tertentu (Setyaningsih *et al.*, 2022).

Menurut Putri & Sentosa, (2022) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat ditunjukkan dari suatu proses kerja karyawan sesuai perannya masing-masing dalam organisasi untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang ditetapkan dalam perencanaan. Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu, kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan (Masruroh *et al.*, 2023).

Kinerja karyawan merupakan keberhasilan kerja oleh seseorang dalam suatu organisasi dengan mempertanggungjawabkan wewenang masing-masing untuk mencapai bersama tujuan organisasi perusahaan sesuai hukum, norma dan etika (Azhad & Anggraeni, 2022).

Dari berbagai definisi yang ada, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari proses kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan, dipengaruhi oleh faktor seperti kualitas, kuantitas, efektivitas, dan komitmen. Kinerja yang baik diukur secara objektif, teratur, dan berfokus pada manfaat nyata yang dihasilkan.

2.1.1.2 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2016) terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja individu karyawan, yaitu :

1. Kualitas

diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap hasil pekerjaannya, termasuk kesempurnaan tugas sesuai keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

2. Kuantitas

merujuk pada jumlah output yang dihasilkan, seperti jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

menunjukkan sejauh mana aktivitas selesai sesuai jadwal yang ditentukan, dengan mempertimbangkan koordinasi hasil dan pemanfaatan waktu untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas

mengacu pada sejauh mana sumber daya organisasi (tenaga kerja, uang, teknologi, bahan baku) digunakan secara maksimal untuk meningkatkan hasil per unit sumber daya.

5. Kemandirian

mencerminkan kemampuan karyawan untuk menjalankan fungsi kerjanya secara mandiri, serta tingkat komitmen dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2006) indikator kinerja meliputi:

1. Kuantitas

Kuantitas mengacu pada jumlah hasil kerja yang diukur dalam bentuk

seperti jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas ini dievaluasi berdasarkan jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh pegawai atau karyawan.

2. Kualitas

Kualitas mencakup kepatuhan terhadap prosedur, kedisiplinan, dan dedikasi. Hal ini menunjukkan sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur berdasarkan tingkat kesempurnaan hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai atau karyawan, sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka.

3. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang pegawai atau karyawan untuk bekerja bersama dengan rekan kerja lainnya dalam menyelesaikan tugas yang telah ditetapkan, sehingga dapat mencapai efisiensi dan efektivitas yang maksimal.

Menurut Kasmir (2016) indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

a. Kualitas

Kinerja dapat diukur dengan menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain, kualitas adalah tingkat di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati kesempurnaan.

b. Kuantitas

Kinerja juga dapat diukur berdasarkan jumlah (kuantitas) hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang.

c. Jangka Waktu

Untuk pekerjaan tertentu, penyelesaian tugas diberikan batas waktu tertentu yang harus dipenuhi.

d. Penekanan Biaya

Setiap aktivitas perusahaan direncanakan dengan anggaran yang telah ditentukan sebelum aktivitas tersebut dilaksanakan.

e. Pengawasan

Hampir semua jenis pekerjaan memerlukan pengawasan untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

f. Hubungan Antar Karyawan

Penilaian kinerja sering dikaitkan dengan kemampuan kerja sama, kerukunan antara karyawan, dan hubungan baik dengan pimpinan.

2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Khaeruman *et al.*, (2021) terdapat dua faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang sehat secara mental dan fisik memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Integritas yang kuat ini memungkinkan individu untuk memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi yang optimal

menjadi modal utama bagi seseorang untuk dapat mengelola serta memanfaatkan potensi dirinya secara maksimal dalam menjalankan tugas atau aktivitas kerja sehari-hari demi mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi memiliki peran penting dalam mendukung individu untuk mencapai prestasi kerja. Lingkungan kerja yang dimaksud mencakup uraian tugas yang jelas, wewenang yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang saling menghormati dan dinamis, peluang pengembangan karier, serta fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dari kedua faktor tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja optimal tercapai jika individu memiliki kondisi mental dan fisik yang baik, didukung oleh lingkungan kerja yang jelas, harmonis, dan memberikan fasilitas yang memadai. Kombinasi keduanya menciptakan produktivitas yang maksimal.

Menurut Safitri (2022) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Suatu kegiatan dianggap efektif jika tujuan tertentu berhasil dicapai. Namun, jika hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan atau terdapat konsekuensi yang tidak diinginkan, meskipun efektif, kegiatan tersebut tidak dapat disebut efisien.

2. Otoritas (Wewenang)

Otoritas adalah kemampuan seorang anggota organisasi dalam struktur formal untuk memberikan perintah atau komunikasi kepada anggota lain guna menjalankan tugas yang berkontribusi pada kegiatan kerja.

3. Disiplin

Disiplin merupakan kepatuhan terhadap aturan dan hukum yang berlaku di dalam organisasi.

4. Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan kemampuan berpikir kreatif dan daya cipta untuk menghasilkan ide-ide yang mendukung perencanaan dan pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2 Talent Management

2.1.2.1 Pengertian Talent Management

Manajemen talenta merupakan proses dalam mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan mendistribusikan individu berbakat yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk memenuhi serta mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia sekaligus sebagai strategi dalam mengelola aliran talenta guna memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan tujuan menyelaraskan karyawan yang tepat dengan pekerjaan dan waktu yang tepat berdasarkan strategi serta prioritas bisnis perusahaan (Saleh & Kurniawati, 2023).

Menurut Haudi *et al.*, (2021) manajemen talenta berperan penting dalam membentuk sumber daya manusia yang memiliki kemampuan

strategis bagi setiap karyawan yang dimulai dari proses rekrutmen, pencarian talenta, seleksi kandidat, serta penentuan kompetensi khusus bagi setiap individu guna mencapai keberhasilan dalam karier, pekerjaan, penghasilan, dan evaluasi kinerja yang selaras dengan kebutuhan kepemimpinan di masa depan.

Talent management adalah proses mengidentifikasi berbagai inisiatif serta upaya yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan karyawan berbakat (Azhad & Anggraeni, 2022).

Pendapat lainnya diutarakan oleh Ihsan *et al.*, (2023) Manajemen bakat (*Talent Management*) merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup pengembangan serta penempatan karyawan baru, mempertahankan karyawan yang sudah ada melalui pelatihan dan benchmark, serta merekrut individu yang memiliki visi dan misi selaras dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta merupakan strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup identifikasi, pengembangan, rekrutmen, serta retensi individu berbakat untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Proses ini bertujuan memastikan tenaga kerja yang tepat sesuai dengan strategi dan prioritas perusahaan, serta mendukung keberhasilan karyawan dalam karier dan kinerja mereka. Selain itu, manajemen talenta juga berperan dalam membentuk sumber daya manusia

yang memiliki kompetensi strategis melalui pelatihan, pengembangan, serta penyelarasan visi dan misi individu dengan tujuan organisasi.

2.1.2.2 Indikator *Talent Management*

Menurut Zahari (2016), indikator *talent management* meliputi:

1. Identifikasi talenta

Proses awal untuk mengenali karyawan yang memiliki potensi tinggi dan kinerja unggul. Identifikasi ini bertujuan untuk mengklasifikasikan individu yang layak dikembangkan lebih lanjut untuk posisi-posisi strategis di masa depan.

2. Pengembangan Talenta

Merupakan upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kepemimpinan talenta melalui pelatihan, pembinaan, dan program pengembangan karier secara berkelanjutan.

3. Retensi Talenta

Strategi organisasi dalam mempertahankan karyawan berkinerja tinggi agar tetap loyal. Ini mencakup pemberian penghargaan, kepuasan kerja, lingkungan kerja yang positif, dan peluang pengembangan karier.

4. Perencanaan Suksesi

Proses sistematis untuk mempersiapkan karyawan berbakat menempati posisi kunci di masa depan. Perencanaan ini memastikan kesinambungan kepemimpinan dan ketersediaan tenaga ahli internal saat terjadi pergantian jabatan.

Menurut Novitasari, (2019) indikator *talent management* meliputi:

1. Pertumbuhan dan kesempatan belajar
Yang mencakup perencanaan sert seleksi sumber daya manusia untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja berbakat dalam organisasi.
2. Kompensasi dan tunjangan
Pemberian kompensasi diyakini dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Lingkungan dan kebijakan kerja
yang menekankan bahwa budaya kerja yang baik berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.
4. Dukungan manajemen
Yakni mencerminkan peran pimpinan sebagai panutan bagi karyawan.

Masruroh *et al.*, (2023) mengemukakan terdapat lima indikator dalam mengukur manajemen talenta, yaitu:

1. Memaksimalkan kinerja
yaitu mencakup kemampuan dalam melakukan pembinaan, menyediakan pelatihan, serta mengevaluasi hasilnya.
2. Peningkatan berkelanjutan
yaitu kemampuan dalam memfasilitasi pemanfaatan ide dari karyawan serta mengidentifikasi potensi masalah dan peluang perbaikan.
3. Kepemimpinan tim
yang berarti mampu menyelaraskan perbedaan individu menjadi sinergi yang memperkuat perusahaan.

4. Manajemen kerja

yaitu mengacu pada pengembangan keterampilan dalam mengelola pekerjaan di tingkat jabatan yang lebih tinggi.

5. Kepemimpinan individu

yakni kemampuan dalam memotivasi bawahan dengan menerapkan program kerja perusahaan secara konsisten dan akurat.

2.1.2.3 Manfaat *Talent Management*

Manajemen talenta di suatu perusahaan tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan tetapi juga sangat mendukung kemajuan perusahaan.

Menurut Haudi *et al.*, (2021) manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

Manfaat bagi Perusahaan

- a. Meningkatkan proses perekrutan dan seleksi
- b. Meningkatkan komitmen karyawan agar mencapai kinerja yang tinggi
- c. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan
- d. Mendorong keterikatan antar karyawan
- e. Menghemat biaya pergantian karyawan
- f. Menganalisis risiko dengan mengidentifikasi karyawan yang berpotensi keluar dari perusahaan.

Manfaat bagi Karyawan

- a. Menyediakan jalur karier yang jelas
- b. Memberikan kesempatan pengembangan karier
- c. Meningkatkan nilai diri melalui pengembangan potensi dan kompetensi
- d. Meningkatkan motivasi serta komitmen kerja.

2.1.2.4 Proses *Talent Management*

1. Identifikasi Tujuan

Identifikasi tujuan mengacu pada pencapaian program manajemen talenta serta sasaran perusahaan yang harus selaras dengan aspirasi karyawan berbakat.

2. Merekrut Karyawan yang Tepat

Definisi karyawan yang sesuai dapat bervariasi di setiap perusahaan. Sebelum melakukan perekrutan, perusahaan perlu memastikan bahwa identifikasi kebutuhan talenta telah dilakukan dengan akurat berdasarkan analisis yang tepat. Memilih individu yang tepat untuk posisi yang sesuai pada waktu yang tepat akan meningkatkan efektivitas manajemen talenta.

3. Onboarding Karyawan

Proses onboarding harus dimanfaatkan untuk memperkenalkan identitas dan budaya perusahaan secara menyeluruh. Karyawan perlu memahami visi, misi, serta nilai-nilai perusahaan. Jika mereka memiliki pandangan yang sejalan, maka mereka berpotensi menjadi bagian dari tim yang harus dikelola dengan baik.

4. Pengembangan, Pelatihan, dan Penilaian Karyawan

Berdasarkan analisis manajemen talenta, perusahaan harus merancang jadwal pelatihan dan pengembangan terbaik bagi talenta unggulnya. Program seperti kursus, workshop, atau webinar bisa menjadi pilihan, begitu pula dengan rotasi pekerjaan dan tantangan baru yang sesuai

dengan potensi karyawan. Setelah pelatihan diberikan, evaluasi kinerja karyawan tetap harus dilakukan melalui metode seperti performance appraisal.

5. Mempertahankan Karyawan Berkualitas

Mempertahankan karyawan berkinerja tinggi tidak berarti mengabaikan mereka yang belum mencapai level terbaik. Dalam manajemen talenta, aspek retensi sangat penting dan menjadi tantangan tersendiri di tengah persaingan dengan perusahaan lain dalam menarik talenta unggul. Meskipun mempertahankan karyawan sering dianggap membutuhkan biaya besar, hal ini juga dapat dicapai dengan meningkatkan keterlibatan dan pengalaman karyawan dalam perusahaan.

6. Pentingnya Rencana Suksesi

Merancang strategi suksesi yang efektif merupakan bagian penting dalam program manajemen talenta. Perusahaan harus memastikan bahwa posisi strategis seperti senior member tidak diisi oleh individu yang tidak memiliki visi, misi, dan nilai yang sejalan dengan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempersiapkan talenta yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi-posisi krusial, khususnya dalam kepemimpinan.

2.1.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Talent Management*

Menurut Ummah (2019) Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi jalannya proses *Talent Management*, yaitu:

1. Nilai Tenaga Kerja

Nilai tenaga kerja mencerminkan peluang dalam mencari tenaga kerja serta menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi di luar pekerjaan.

2. Keadaan Demografi

Demografi global memengaruhi ketersediaan talenta dan bagaimana organisasi menyesuaikan diri dengan tenaga kerja yang berasal dari berbagai latar belakang budaya. Selain itu, adanya pergantian eksekutif menuntut identifikasi dini terhadap individu dengan potensi tinggi (superkeeper) agar dapat dimasukkan ke dalam kelompok talenta sejak awal karier mereka dan dikembangkan untuk mempercepat perjalanan karier eksekutif mereka.

3. Perubahan Peran Profesional SDM

Dalam era globalisasi, perubahan peran profesional SDM tidak dapat dihindari. Perannya semakin luas, mulai dari menyediakan layanan bagi karyawan seperti pelatihan, coaching, dan konseling hingga mengimplementasikan program inovatif yang bertujuan untuk menarik serta mempertahankan karyawan kunci. Tanggung jawab utama profesional SDM adalah mengelola talenta SDM, yang harus selaras dengan fungsi-fungsi spesifik SDM lainnya, seperti kompetensi,

tunjangan, program keseimbangan kerja dan kehidupan (work-life balance), kinerja, serta pelatihan yang berkelanjutan.

4. Strategi Perubahan dalam Manajemen Talenta

- a. Memberikan bimbingan (coaching) kepada karyawan sebagai upaya retensi
- b. Mempertahankan karyawan berpotensi tinggi melalui program pengembangan yang tepat guna meningkatkan efektivitas kerja mereka
- c. Menggunakan subkontrak dan subkontraktor
- d. Menyusun rencana suksesi
- e. Melaksanakan perencanaan suksesi yang mencakup mentoring, pelatihan, serta bimbingan (coaching) untuk mengurangi kesenjangan dan mendukung mobilitas karier, terutama bagi superkeeper

5. Pengembangan Kepemimpinan Melalui Kompetensi

a. Strategi Employment Branding

Membangun citra perusahaan sebagai tempat kerja yang nyaman melalui branding merupakan cara efektif untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik (superkeeper).

b. Meningkatkan Perhatian Pemimpin Puncak pada Rencana Suksesi

Suksesi harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama para pemimpin puncak agar organisasi memiliki kesinambungan kepemimpinan yang kuat.

2.1.3 Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karier adalah langkah formal yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang sesuai tersedia ketika diperlukan (Putri & Sentosa, 2022). Menurut Zulkifli (2017) Pengembangan karir merupakan proses pelaksanaan dari rencana karir yang telah disusun.

Perencanaan karir adalah upaya atau aktivitas untuk merancang perjalanan karir seorang pegawai serta menentukan langkah-langkah yang dapat diambil untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan (Zulkifli, 2017). Menurut Ervina (2017) Pengembangan karir merujuk pada serangkaian program yang dirancang untuk menyelaraskan kebutuhan, kemampuan, dan tujuan karir individu dengan peluang yang ada saat ini maupun di masa depan dalam organisasi.

Menurut Putri & Sentosa (2022) Pengembangan karir adalah proses yang bertujuan menyiapkan individu untuk tanggung jawab yang lebih besar melalui pendekatan formal organisasi dalam rangkaian kegiatan kerja yang saling berkesinambungan, serta berfokus pada peningkatan kemampuan intelektual dan emosional yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik.

Pengembangan karir merupakan aset utama dalam menjaga keunggulan kompetitif organisasi sebagai bagian dari upaya berkelanjutan dalam mengembangkan sumber daya manusia (Irawan et al., 2024)

Berdasarkan berbagai definisi, pengembangan karir dapat disimpulkan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mempersiapkan individu agar siap menghadapi tanggung jawab yang lebih besar, dengan menyesuaikan kemampuan, tujuan, dan peluang yang ada. Proses ini melibatkan peningkatan kemampuan intelektual dan emosional secara berkelanjutan agar individu dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan mencapai tujuan karir yang diinginkan.

2.1.3.2 Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir memiliki beberapa manfaat, antara lain sebagai berikut (Shaito, 2019) :

1. Pengembangan karir mendorong komunikasi yang terbuka di dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan adanya komunikasi terbuka pada semua tingkat organisasi, manajer puncak dan manajer, serta karyawan dan manajer. Penting untuk diketahui bahwa komunikasi terbuka adalah akar dari setiap organisasi.
2. Pengembangan karier juga mendorong penggunaan keterampilan karyawan yang lebih baik. Hal ini membantu organisasi dengan cara memungkinkan para manajer untuk menyadari keterampilan dan kompetensi mereka sehingga mereka dapat menerapkannya pada posisi atau pekerjaan yang memungkinkan mereka mendapatkan hasil yang lebih baik.
3. Pengembangan karier menawarkan bantuan yang bermanfaat bagi karyawan dan manajer terkait keputusan karier. Selain itu, mereka

memperoleh kesempatan untuk mengevaluasi keterampilan dan kompetensi mereka serta menemukan tujuan dan rencana masa depan mereka.

4. Pengembangan karier menawarkan bantuan yang bermanfaat bagi karyawan dan manajer terkait keputusan karier. Selain itu, mereka memperoleh kesempatan untuk mengevaluasi keterampilan dan kompetensi mereka serta menemukan tujuan dan rencana masa depan mereka.
5. Pengembangan karier menawarkan bantuan yang bermanfaat bagi karyawan dan manajer terkait keputusan karier. Selain itu, mereka memperoleh kesempatan untuk mengevaluasi keterampilan dan kompetensi mereka serta menemukan tujuan dan rencana masa depan mereka.

Menurut Irawan *et al.*, (2024) pengembangan karir memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun pegawai. Bagi organisasi, pengembangan karir membantu dalam: (a) meningkatkan kemampuan untuk merekrut dan mempertahankan pegawai berkualitas; (b) memastikan ketersediaan tenaga ahli yang diperlukan; (c) meningkatkan motivasi pegawai; serta (d) menjaga kelangsungan kaderisasi. Sementara itu, bagi pegawai, manfaat pengembangan karir meliputi: (a) peningkatan tanggung jawab; (b) optimalisasi potensi diri; (c) peningkatan kemandirian; dan (d) memberikan tantangan lebih dalam pekerjaan.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Irawan *et al.*, (2024) Terdapat 9 (sembilan) faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai, yaitu:

- a. Hubungan pegawai dengan organisasi
- b. Personalitas pegawai
- c. Faktor eksternal
- d. Politik dalam organisasi
- e. Sistem penghargaan
- f. Jumlah pegawai
- g. Ukuran organisasi
- h. Kultur organisasi
- i. Tipe manajemen.

Yulizar *et al.*, (2020) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai meliputi:

1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan faktor utama dalam pengembangan karir pegawai. Kinerja yang baik dalam menjalankan tugas yang diberikan menjadi dasar bagi atasan untuk merekomendasikan pegawai tersebut untuk promosi ke jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengakuan dari Pihak Lain

Penilaian dari pihak berwenang, seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian, berperan dalam menentukan kelayakan pegawai

untuk mendapatkan promosi berdasarkan kemampuan dan pencapaian kerja mereka.

3. Loyalitas terhadap Organisasi

Dedikasi pegawai untuk terus berkontribusi dalam organisasi dalam jangka waktu yang panjang menjadi faktor penting dalam pengembangan karir.

4. Pembimbing dan Sponsor

Pembimbing memberikan nasihat dan arahan bagi pegawai dalam mengembangkan karirnya, sedangkan sponsor dalam institusi pendidikan membantu menciptakan peluang untuk kemajuan karir pegawai.

5. Dukungan dari Bawahan

Dukungan dari bawahan dapat membantu kelancaran tugas seorang manajer, sehingga berdampak positif terhadap pengembangan karirnya.

6. Kesempatan untuk Berkembang

Peluang bagi pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensinya, baik melalui pelatihan, kursus, maupun pendidikan lanjutan, menjadi faktor pendukung dalam pengembangan karir.

7. Pengunduran diri

Keputusan pegawai untuk mengundurkan diri dan berpindah ke institusi lain yang menawarkan peluang lebih baik dapat menjadi bagian dari pengembangan karir yang lebih luas.

2.1.3.4 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Gaho, (2023) terdapat beberapa indikator pengembangan karir, yaitu:

1. Perlakuan yang Adil dalam Karir

Keadilan dalam pengembangan karir hanya dapat dicapai jika promosi didasarkan pada kriteria yang objektif, rasional, dan transparan bagi seluruh pegawai.

2. Perhatian dari Atasan Langsung

Pegawai mengharapkan keterlibatan atasan dalam perencanaan karir mereka, salah satunya melalui pemberian umpan balik terkait kinerja agar pegawai dapat memahami potensi yang perlu dikembangkan.

3. Akses terhadap Informasi Promosi

Pegawai menginginkan akses terhadap informasi mengenai peluang promosi, terutama jika lowongan diisi melalui seleksi internal yang bersifat kompetitif.

4. Minat untuk Dipromosikan

Pendekatan yang fleksibel dan proaktif diperlukan untuk menumbuhkan minat pegawai dalam mengembangkan karirnya, karena motivasi untuk berkembang bersifat individual.

5. Tingkat Kepuasan

Setiap individu memiliki ukuran keberhasilan karir yang berbeda, meskipun secara umum semua orang menginginkan kemajuan dalam karirnya.

Sihotang (2006) mengemukakan beberapa indikator yang dapat mendukung pengembangan karir seorang karyawan, yaitu :

a. Kebijakan Organisasi

Kebijakan perusahaan memiliki pengaruh dominan terhadap pengembangan karir karyawan, karena kebijakan inilah yang menentukan ada atau tidaknya kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dalam perusahaan.

b. Kinerja Kerja

Kinerja merupakan faktor penting dalam pengembangan karir. Karyawan dengan kinerja yang baik biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena kinerja menjadi salah satu acuan bagi organisasi dalam menentukan pengembangan karir.

c. Latar Belakang Pendidikan

Pendidikan menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam pengembangan karir. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin besar peluangnya untuk berkembang dalam karir. Sebaliknya, semakin rendah tingkat pendidikan, maka peluang untuk mendapatkan pengembangan karir akan lebih terbatas.

d. Pelatihan

Pelatihan adalah fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja serta mendukung pengembangan karir di masa depan.

e. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi.

2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan

Ada beberapa penelitian yang digunakan oleh penulis sebagai bahan dan materi rujukan yang mendukung penelitian ini, beberapa penelitian tersebut telah dirangkum penulis dan disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ilham Safar, Mujahid, Andini (2022)	Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada PT. Borwita Citra Prima Makassar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>talent management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Borwita Citra Prima Makassar
2.	Siade, Shalya Yunia Ken Ditha Tania (2024)	Analisis Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , <i>Talent Management</i> , Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan <i>Talent Management</i> mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Isnan <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwapengemba

Lanjutan tabel 2.1

No	Nama Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		(Studi Kasus Pada Salah Satu Perusahaan Layanan Keuangan Milik Negara Wilayah Bandung)	n karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Salsabila <i>et al.</i> , (2024)	Pengaruh Stres Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt Mandiri Tunas Finance Palembang	Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Azhad, Anggraeni (2022)	Manajemen Talenta Dan Pengembanag Karier Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan	menunjukkan bahwa Manajemen talenta dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah yang positif.

2.3 Pengaruh Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Talent management berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena berfokus pada proses identifikasi, pengembangan, dan retensi individu berbakat yang memiliki potensi tinggi.

Menurut Chairunnisa *et al.*, (2023) *talent management* adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk menemukan karyawan yang tepat dan menempatkannya di posisi yang sesuai, yang melibatkan serangkaian langkah, mulai dari mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan,

hingga menempatkan karyawan di posisi yang paling cocok bagi mereka (*Right man on the right place*).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ilham Safar *et al.* (2022) menyatakan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan serupa juga ditunjukkan dalam penelitian oleh Siade & Tania, (2024) yang menunjukkan bahwa penerapan *Talent Management* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian dari Azhad & Anggraeni, (2022) juga menunjukkan bahwa *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk membantu karyawan dalam meraih tujuan karir serta meningkatkan kemampuan kerja mereka.

Menurut Putri & Sentosa (2022) Pengembangan karir adalah proses yang bertujuan menyiapkan individu untuk tanggung jawab yang lebih besar melalui pendekatan formal organisasi dalam rangkaian kegiatan kerja yang saling berkesinambungan, serta berfokus pada peningkatan kemampuan intelektual dan emosional yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik.

Penelitian oleh Isnaini *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh

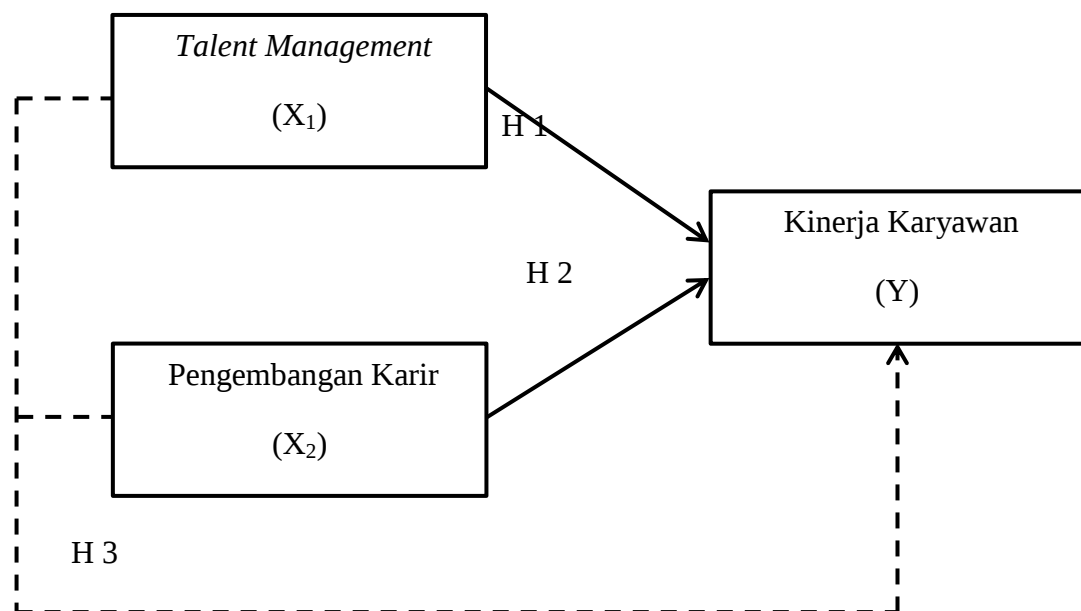
terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Penelitian mengenai pengembangan karir juga dilakukan oleh Salsabila *et al.*,(2024) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Putri & Sentosa, (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk model hubungan antar variabel sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Keterangan:

X₁ : Talent Management

X_2 : Pengembangan Karir

Y : Kinerja Karyawan

$\longrightarrow$: Hubungan Parsial

$---\longrightarrow$: Hubungan Simultan

2.5 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjelasan mengenai bagaimana variabel-variabel dalam penelitian ini diukur dan diinterpretasikan dalam konteks penelitian. Definisi operasional diperlukan untuk memastikan bahwa setiap variabel dapat diukur dengan jelas dan konsisten, sehingga hasil penelitian menjadi lebih valid dan reliabel. Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel utama, yaitu Talent Management (X_1), Pengembangan Karir (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y). Definisi operasional masing-masing variabel dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 2.2
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
<i>Talent Management</i> (X_1)	Strategi organisasi dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.	1. Identifikasi talenta 2. Pengembangan talenta 3. Retensi talenta 4. Perencanaan suksesi Zahari (2016)	Likert

Lanjutna tabel 2.2

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Pengembangan Karir (X ₂)	Rangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan peluang karir karyawan.	1. Kebijakan organisasi 2. Kinerja kerja 3. Latar belakang pendidikan 4. Pelatihan 5. Kesetiaan pada organisasi Sihotang (2006)	Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan standar yang ditetapkan perusahaan.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas kerja 5. Kemandirian Robbins (2016)	Likert

2.6 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan mengenai kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris di atas, penelitian ini mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

H1 : Diduga *Talent Management* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Agro Muko Bunga Tanjung Estate.

H2 : Diduga Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Agro Muko Bunga Tanjung Estate.

H3 : Diduga *Talent Management* dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Agro Muko Bunga Tanjung Estate.