

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

Bagian dari sebuah penelitian yang memuat tinjauan terhadap teori-teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik atau permasalahan yang sedang diteliti. Dalam kajian teori, peneliti mengidentifikasi, menganalisis, dan menyusun konsep-konsep dasar yang dapat membantu dalam memahami, menjelaskan, dan mendukung temuan-temuan penelitian. Tujuan dari kajian teori adalah:

1. Membentuk Landasan Penelitian: Kajian teori memberikan kerangka pemikiran atau landasan bagi penelitian yang dilakukan, sehingga peneliti dapat mengaitkan temuan mereka dengan teori yang sudah ada.
2. Mengidentifikasi Celah Penelitian: Melalui kajian teori, peneliti dapat menemukan celah atau keterbatasan dalam penelitian sebelumnya, yang dapat dijadikan dasar untuk penelitian lebih lanjut.
3. Mendukung Hipotesis: Kajian teori membantu peneliti dalam menyusun dan mendukung hipotesis yang akan diuji dalam penelitian.
4. Memberikan Pemahaman Kontekstual: Peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang konteks, konsep, dan isu-isu yang relevan dengan topik yang sedang diteliti.

Penelitian saat menggunakan beberapa teori dasar diantaranya:

1. Teori Klasik (Weber, M, 1947), dimana dalam teori ini berfokus pada efisiensi kerja, struktur organisasi, dan prinsip-prinsip manajerial yang sistematis.
2. Teori Kompetensi/*Competency Theory* (McClelland, D. C, 1973). Konsep utama dalam teori ini adalah kinerja unggul individu atau organisasi ditentukan oleh kompetensi, yakni kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dapat diamati dan diukur.
3. Teori Kepemimpinan Transformasional/*Transformational Leadership Theory* (Bernard Bass, 1985). Konsep utama dalam teori ini adalah pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama dan pertumbuhan organisasi.
4. Teori Talent/*Talent Theory/Talent Management Theory* (Michaels et al., 2001), dimana teori menyatakan bahwa SDM unggul adalah aset strategis organisasi. Manajemen talenta berfokus pada identifikasi, pengembangan, dan retensi individu-individu berpotensi tinggi dan berkinerja tinggi.

2.1.1 Manajemen Talenta

Menurut Pella (2011), talenta adalah faktor pembeda dalam organisasi. Talenta merujuk pada individu-individu yang ingin dipertahankan oleh perusahaan karena keunggulan mereka. Talenta juga dapat diartikan sebagai Kinerja pegawai

yang diidentifikasi memiliki potensi untuk menjadi pemimpin masa depan perusahaan.

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa talenta adalah atribut yang dimiliki oleh Kinerja pegawai, yang dikembangkan melalui program pelatihan dan pengembangan oleh organisasi untuk jangka panjang, sehingga dapat meningkatkan mereka dan mendorong kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan memiliki kewajiban untuk menganalisis dan mengembangkan talenta yang dimiliki oleh setiap Kinerja pegawainya.

Menurut Pella (2011), Manajemen talenta adalah proses untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mengisi posisi kunci dengan pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (keterampilan unik dan nilai strategis tinggi)." Talenta adalah Kinerja pegawai dalam organisasi atau perusahaan yang mampu memberikan pengaruh di atas rata-rata melalui pencapaian yang baik atau memiliki potensi yang dapat mempengaruhi perkembangan organisasi dalam jangka pendek maupun panjang. Talenta ini berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan di dalam organisasi atau perusahaan (Sule, 2016)

Manajemen talenta muncul dan berkembang karena fenomena "*war for talent*" yang terjadi di perusahaan-perusahaan di Amerika pada tahun 1997, di mana banyak organisasi mengalami kesulitan dalam mempertahankan sumber daya terbaik dan merekrut calon Kinerja pegawai yang potensial dan memiliki keterampilan tinggi akibat meningkatnya persaingan dan terbatasnya calon yang tersedia (Tetik, 2017).

Manajemen talenta adalah aspek penting dalam organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan anggota organisasi untuk membentuk atau mendapatkan talenta terbaik yang dapat mengisi posisi-posisi kunci dalam organisasi. Berbagai ahli memiliki pandangan mengenai manajemen talenta, diantaranya: Dessler (2013) mendefinisikan manajemen talenta sebagai proses perencanaan yang terintegrasi dan berorientasi pada tujuan, yang mencakup perekrutan, pengembangan, pengelolaan, dan pemberian kompensasi kepada pegawai. Wayan et al., (2016) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah proses merekrut, melatih, mengelola, mengembangkan, menilai, dan memelihara sumber daya paling berharga milik organisasi, yaitu orang-orang.

Indikator Manajemen Talenta

Menurut Gallardo-Gallardo (2016) manajemen bakat meliputi lima indikator, yaitu: 1) rekrutmen, daya tarik, dan seleksi; 2) pelatihan dan pengembangan; 3) retensi; 4) identifikasi; 5) manajemen bakat. Indikator-indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Daya Tarik Bakat (mondo et al., 2022), daya tarik bakat terbagi menjadi dua sub indikator:
 - a. Domain Sosial, yang mencakup dukungan perusahaan atau organisasi pada saat-saat sulit untuk mempertahankan inovasi dan menciptakan keseimbangan dalam kehidupan kerja. Perusahaan atau organisasi juga berupaya menarik Kinerja pegawai berbakat dengan memberikan dukungan di saat-saat kritis, seperti saat ada anggota keluarga yang meninggal.

b. Keunggulan Organisasi, yang merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan strategis perusahaan atau organisasi serta dalam operasionalnya. Pencitraan perusahaan yang mampu mengelola bakat Kinerja pegawai melalui identitas, loyalitas, dan Budaya Organisasi menjadi kunci untuk menarik individu yang berpotensi tinggi Untuk berhasil dalam menarik bakat, organisasi perlu memiliki strategi yang tepat dengan prinsip, etika, reputasi yang kuat, dan perbedaan dengan perusahaan lain agar tetap kompetitif (Anwar.S., 2014)

2. Pengembangan talenta menurut AlKerdawy (2016), persaingan yang ketat dalam dunia bisnis mendorong perusahaan atau organisasi untuk mengembangkan Kinerja pegawai yang berbakat agar dapat meningkatkan produktivitas dengan lebih cepat. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mendorong pengembangan bakat dari Kinerja pegawai itu sendiri sebagai indikator keberhasilan dalam meningkatkan keterampilan kinerja pegawai yang berkualifikasi tinggi (Mohan, 2015). Pengembangan talenta dibagi menjadi tiga sub indikator:

a. Manajemen, yang membantu Kinerja pegawai dalam mengidentifikasi tingkat kompetensi dan pengembangan kemampuan Kinerja pegawai melalui evaluasi manajemen (AlKerdawy, 2016).

b. Pelatihan Bakat, merupakan upaya organisasi untuk memberikan kesempatan dan fasilitas kepada Kinerja pegawai berbakat dalam organisasi untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan melalui program

pengembangan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan bisnis (Pella, 2011).

- c. Pengembangan Kepemimpinan, merupakan upaya untuk menjaga keberadaan talenta yang akan mengisi posisi penting dalam perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan melibatkan pengembangan kemampuan talenta yang berada dalam organisasi untuk memenuhi kualifikasi sebagai pemimpin (Pella, 2011).

3. Retensi Bakat

Menurut Pella (2011) memiliki Kinerja pegawai berbakat yang ditempatkan pada posisi yang tepat dalam perusahaan akan meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. Koranteng (2014) mengidentifikasi lima sub-indikator retensi bakat:

- a. Perbandingan: Ini adalah alat utama untuk menetapkan tujuan dengan membandingkan pembelajaran dan standar eksternal dari perusahaan lain sebagai praktik terbaik untuk . Menurut Moayed (2016), perbandingan yang kompetitif merupakan faktor kunci dalam mempertahankan Kinerja pegawai berkualifikasi tinggi.
- b. Kinerja Kinerja pegawai: Ini melibatkan sikap emosional positif di tempat kerja, membantu perusahaan mempertahankan Kinerja pegawai berpengalaman dan mencapai keunggulan kompetitif.
- c. Penghargaan non-finansial memiliki peran krusial dalam menjaga Kinerja pegawai berbakat dengan meningkatkan waktu produktif, keterlibatan

individu, dan secara keseluruhan dapat meningkatkan produktivitas ,menjelaskan bahwa penghargaan non-finansial meliputi pertumbuhan individu, pekerjaan yang menarik, partisipasi, fleksibilitas, pengakuan, signifikasi peran, dan pencapaian.

- d. Pemberdayaan kinerja pegawai merupakan aspek vital untuk memotivasi dan mempertahankan kinerja pegawai. Ini juga merupakan proses penghargaan terhadap Kinerja pegawai dengan memberikan tanggung jawab dan kewenangan yang memadai untuk mengelola pekerjaan secara profesional (Sandhya, 2011).
- e. Motivasi kinerja pegawai adalah kunci untuk mempertahankan Kinerja pegawai berbakat dan mendorong kemajuan mereka. Ini memberikan kesempatan bagi Kinerja pegawai berkualifikasi tinggi untuk mengarahkan dan mengembangkan jalur karier mereka (Schlechter, 2014).

Menurut Meida Rachmawati (2012a) Manajemen talenta adalah unit fungsional inti dari sebuah organisasi yang difungsikan untuk meningkatkan produktivitas Kinerja pegawai dengan menggunakan perencanaan sumber daya manusia. Aljunaibi (2014) menyatakan Terdapat empat indikator dalam variabel manajemen talenta yakni:

- 1) *Growth And Learning Opportunities*, yakni kegiatan seperti perencanaan dan seleksi SDM yang berguna untuk memastikan bahwa organisasi memiliki cadangan SDM yang bertalenta.

- 2) *Compensations And Benefits*, yakni kompensasi yang dipercaya dapat meningkatkan Kinerja pegawai.
- 3) *Work Environment And Policies*, yakni budaya kerja yang baik dapat meningkatkan Kinerja pegawai.
- 4) *Management Support*, yakni adanya pemimpin yang menjadi model bagi para Kinerja pegawainya.

Rai et al., (2020) menjelaskan *Retention Rate* (Tingkat Retensi) merupakan persentase pegawai yang tetap bekerja di perusahaan selama periode tertentu. Tingkat retensi yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi berhasil mempertahankan talenta, sementara tingkat yang rendah dapat mengindikasikan adanya masalah dalam lingkungan kerja, budaya organisasi, atau manajemen talenta.

1. ***Employee engagement (Keterlibatan Pegawai)***: Mengukur tingkat keterlibatan emosional dan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya dan organisasi. Pegawai yang terlibat dengan baik cenderung lebih produktif, inovatif, dan bertahan lebih lama di perusahaan. Survei keterlibatan pegawai sering digunakan untuk mengukur aspek ini.
2. ***Succession Planning (Perencanaan Suksesi)***: Mengukur sejauh mana organisasi siap menggantikan pegawai kunci yang keluar atau dipromosikan. Indikator ini mencakup jumlah posisi strategis yang memiliki pengganti yang siap, serta efektivitas program pengembangan pegawai untuk memastikan transisi kepemimpinan yang mulus.

3. ***Talent Development (Pengembangan Talenta)***: Mengukur efektivitas program pelatihan dan pengembangan pegawai. Indikator ini dapat mencakup jumlah jam pelatihan per pegawai, partisipasi dalam program pelatihan, atau dampak pengembangan terhadap kinerja dan promosi pegawai.
4. ***Internal Promotion Rate (Tingkat Promosi Internal)***: Mengukur persentase posisi yang diisi oleh pegawai internal. Indikator ini menunjukkan seberapa baik organisasi mengembangkan talenta dari dalam dan menciptakan jalur karir bagi pegawai.

Ida Ayu Rai Sri Dewi (2020) menyatakan ada 3 indikator yakni,

1. ***Retention Rate (Tingkat Retensi Pegawai)***:

Mengukur persentase pegawai, khususnya pegawai berkinerja tinggi, yang tetap bertahan dalam organisasi selama periode waktu tertentu. Indikator ini penting untuk menilai seberapa baik perusahaan dalam mempertahankan talenta terbaiknya dan mengidentifikasi potensi masalah dalam lingkungan kerja atau budaya organisasi.

2. ***Succession Planning Rate (Tingkat Perencanaan Suksesi)***:

Mengukur sejauh mana perusahaan telah menyiapkan pegawai internal untuk menggantikan posisi kunci ketika terjadi kekosongan, seperti pensiun atau promosi. Indikator ini mencakup proporsi posisi strategis yang memiliki pengganti siap, menunjukkan efektivitas perusahaan dalam mengembangkan dan mempersiapkan talenta internal untuk peran kepemimpinan.

3. ***Employee engagement (Keterlibatan Pegawai)***:

Mengukur tingkat komitmen emosional dan keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi. Keterlibatan yang tinggi berkorelasi dengan produktivitas, inovasi, dan retensi yang lebih baik. Survei keterlibatan pegawai sering digunakan untuk mengukur aspek ini dan mengidentifikasi area perbaikan.

2.1.2 Kinerja pegawai

Kinerja Memiliki peran penting dalam organisasi atau perusahaan. dapat dijelaskan sebagai evaluasi terhadap sejauh mana sasaran, tujuan, misi, dan visi perusahaan tercapai dalam strategi yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai merupakan hasil nyata dari prestasi kerja yang ditunjukkan oleh setiap individu sesuai peran mereka dalam perusahaan atau organisasi. Kinerja pegawai yang baik merupakan faktor krusial dalam usaha perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas. seorang Kinerja pegawai dalam perusahaan atau organisasi bersifat individual, karena kemampuan setiap Kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya dapat berbeda-beda (Fahmi, 2018).

Menurut Adhari (2020), Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil yang dihasilkan oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan dalam jangka waktu tertentu, yang mencerminkan kualitas dan kuantitas pekerjaan tersebut. Rerung (2019) menyatakan bahwa Kinerja pegawai adalah perilaku yang dapat diamati dan dievaluasi dalam tugas-tugas yang dilakukan, dan merupakan kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Sinaga (2020) berpendapat bahwa adalah hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam organisasi, yang dipengaruhi

oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Hamdiah (2016) menjelaskan bahwa Kinerja pegawai mencerminkan prestasi kerja dalam perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan, dengan pengelolaan sumber daya manusia yang melibatkan kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan untuk mencapai yang optimal. Menurut Fadil (2018) adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, etis, dan sesuai dengan moral.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja pegawai adalah kemampuan untuk mencapai persyaratan pekerjaan, termasuk menyelesaikan target pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan moral serta etika perusahaan. Kinerja pegawai yang baik dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan tersebut.

Indikator Kinerja pegawai

Adapun menurut Edison (2017), Untuk mencapai atau menilai, ada dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu :

1. Kualitas, yaitu : tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu : jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Yulianto (2020) terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang Kinerja pegawai. Indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kualitas: Indikator ini mengukur kualitas kerja Kinerja pegawai melalui persepsi Kinerja pegawai terhadap tingkat kesempurnaan yang mencerminkan keterampilan dan kemampuan mereka.
2. Kuantitas: Indikator ini mengacu pada jumlah hasil yang dihasilkan oleh Kinerja pegawai, yang dapat diukur dalam bentuk jumlah, unit, atau siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu: Indikator ini menilai sejauh mana Kinerja pegawai dapat menyelesaikan aktivitas dalam batas waktu yang ditentukan. Tingkat ketepatan waktu dilihat dari koordinasi hasil output dan kemampuan untuk memanfaatkan waktu yang tersedia secara efisien.
4. Efektivitas: Indikator ini mengukur sejauh mana Kinerja pegawai menggunakan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, keuangan, teknologi, dan bahan baku, dengan efektif. Efektivitas Kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil yang dicapai dengan memanfaatkan sumber daya tersebut.
5. Kemandirian: Indikator ini mengevaluasi kemampuan Kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi kerjanya secara mandiri. Kemandirian Kinerja pegawai mencakup kemampuan untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan yang tepat, dan mengelola tugas-tugasnya tanpa terlalu banyak ketergantungan pada pengawasan atau bimbingan.

Hernawati *et al.*, (2023) indikator untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.

2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis atau teknis yang digunakan pada pekerjaan.
4. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang pegawai bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas. Kelima,
5. Kehadiran adalah sejauh mana pegawai tepat waktu, mengamati periode istirahat atau makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Depan et al. (2018) menyatakan indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian

Dari berbagai pengukuran yang telah dipaparkan, maka peneliti menyimpulkan bahwa dengan adanya pengukuran maka kita akan mengetahui bagaimana hasil yang dicapai seorang Kinerja pegawai dalam melaksanakan target pencapaian perusahaan. Dengan adanya pengukuran tersebut, maka dapat juga memudahkan perusahaan dalam menilai setiap kinerja pegawainya.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Rivai (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Sementara menurut Goetsch dan Davis dalam Veithzal Rivai (2014), gaya kepemimpinan merujuk pada kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar mereka bersedia dan memiliki tanggung jawab penuh terhadap upaya mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dapat mencerminkan seberapa besar tanggung jawab atasan terhadap Kinerja pegawainya. Ketika atasan memberikan contoh kepemimpinan yang tepat, ini dapat mendorong Kinerja pegawai untuk menjadi disiplin dalam menjalankan keselamatan dan kesehatan kerja. Oleh karena itu, diharapkan para pimpinan dapat memberikan contoh yang tepat bagi Kinerja pegawai atau pegawai mereka. Menurut Rivai (2014) gaya kepemimpinan merujuk pada sekelompok strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi Kinerja pegawai agar mencapai tujuan organisasi. Secara alternatif, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola strategi atau perilaku yang disukai dan sering digunakan oleh seorang pemimpin.

Menurut Hasibuan (2017), gaya kepemimpinan adalah cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi Kinerja pegawai agar mereka mau bekerja sama dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan adalah metode yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Tujuan dari gaya kepemimpinan ini adalah untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mereka mau bekerjasama dan bekerja secara produktif

dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Nikmat (2022), gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, dan pengertian gaya kepemimpinan bersifat dinamis, yang dapat berubah tergantung pada pengikut dan situasinya.

Zaharuddin (2021) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku anggota organisasi di bawahnya. Hasibuan (2017) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dengan tujuan mendorong semangat kerja, Kinerja Kinerja pegawai, dan produktivitas Kinerja pegawai yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seseorang dapat dievaluasi dan diamati melalui beberapa indikator yang dikemukakan oleh Kartono (2008). Berikut adalah parafrase dari indikator tersebut:

a. Kemampuan dalam pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis dalam mengambil tindakan yang dianggap paling tepat. Seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan dalam mengambil keputusan. Setiap keputusan yang diambil harus mempertimbangkan akibat dan sebabnya agar terhindari kesalahan dalam pengambilan keputusan.

b. Kemampuan dalam memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah dorongan yang mampu mendorong Kinerja pegawai untuk menggerakkan kemampuan mereka (termasuk keahlian, keterampilan, energi, dan waktu) dalam menjalankan tanggung jawab mereka dan melaksanakan kewajiban dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

c. Kemampuan dalam berkomunikasi

Kemampuan berkomunikasi merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap individu, terutama oleh seorang pemimpin. Kemampuan berkomunikasi adalah keahlian atau kemampuan dalam menyampaikan pesan, pikiran, dan ide kepada orang lain dengan tujuan agar orang tersebut memahami dengan baik, baik melalui komunikasi lisan langsung maupun tidak langsung.

Para peneliti telah mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang telah dijelaskan oleh para ahli sebelumnya. Berikut adalah parafase dari indikator gaya kepemimpinan (Sari, 2019).

1. Kemampuan Pengambilan keputusan

Pendekatan sistematis terhadap pilihan yang dihadapi dan mengambil tindakan yang dianggap paling tepat menurut pertimbangan yang ada.

2. Kemampuan memotivasi

Kekuatan yang mendorong anggota organisasi untuk mau dan rela menggunakan kemampuan mereka (termasuk keahlian dan keterampilan), tenaga, dan waktu dalam melaksanakan berbagai tugas yang menjadi tanggung

jawab mereka, dengan tujuan mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Kemampuan berkomunikasi

Keahlian atau kemampuan dalam menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan agar mereka memahami dengan baik, baik melalui komunikasi lisan langsung maupun tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin memiliki keinginan untuk mempengaruhi orang lain agar mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan personal atau kekuasaan jabatannya secara efektif dan sesuai konteks, demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Hal ini termasuk memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan dengan menggunakan berbagai nada, mulai dari tegas hingga permintaan atau bahkan ancaman. Tujuannya adalah untuk memastikan tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik.

5. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosi merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan dalam kehidupan kita. Semakin baik kita dalam mengendalikan emosi, semakin mudah bagi kita untuk mencapai kebahagiaan.

Indikator gaya kepemimpinan menurut Nikmat (2022) antara lain:

- a). kemampuan saat mengambil keputusan,
- b). kemampuan dalam memotivasi sumber daya manusianya,
- c). kemampuan komunikasi yang baik dan tepat,
- d). kemampuan mengendalikan diri, dan

e). tanggung jawab.

Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Sari (2019) antara lain yaitu:

- a). kemampuan dalam menentukan keputusan,
- b). kemampuan untuk memberikan motivasi,
- c). kemampuan berkomunikasi yang baik,
- d). kemampuan untuk mengontrol bawahan
- e). kemampuan mengendalikan emosi atau emosi pribadi.

Indikator diatas dapat menggambarkan bagaimana kriteria pemimpin secara umum untuk dapat melaksanakan tupoksinya sebagai seorang komando. Lebih spesifik lagi, gaya kepemimpinan memiliki jenis-jenis dan indikator yang lebih terstruktur. Setelah indikator disesuaikan kemudian dijalankan dengan semestinya, maka hal tersebut akan sangat berpengaruh baik bagi organisasi dan atau perusahaan, karena gaya kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai suatu faktor utama dalam mengontrol sumber daya manusia didalam organisasi maupun perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu kepada beberapa teori dan peneliti terdahulu yang sesuai dengan judul penelitian yang diangkat dalam penelitian ini, penelitian terdahulu dijelaskan pada tabel 2.1 dibawah ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Meida Rachmawati (2012a)	Strategi Untuk Menerapkan Talent Management (Manajemen Talenta) Dalam Perusahaan	Metode Kuantitatif	Temuan dari penelitian ini adalah praktik manajemen bakat dengan fokus yang kuat pada strategi bisnis dan penyelarasan dengan tujuan bisnis secara keseluruhan. Praktik-praktik ini memiliki dampak yang signifikan secara statistik terhadap keuntungan perusahaan, yang lebih besar daripada fokus lain dari praktik manajemen bakat. Penelitian ini menyarankan bahwa manajemen dan individu perlu menetapkan metrik dan mengkomunikasikan dampak dari upaya manajemen bakat organisasi.
2	Hernawati et al., (2023b)	Peningkatan Pelayanan Publik Melalui Human Capital Benchmarking dan Manajemen Talenta yang Dimediasi oleh Kinerja Kinerja pegawai	Metode Kuantitatif	Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa human capital benchmarking dan manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan publik, berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan publik, human capital benchmarking dan manajemen talenta berpengaruh positif

3	Cahyani (2023)	Talent Management Terhadap peningkatan organisasi dan Kinerja pegawai inisiatif	Kuantitatif	Hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan, manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
4	Ida Ayu Rai Sri Dewi (2020)	Manajemen Talenta Dalam Mewujudkan Pemimpin Ber Tinggi (Studi Pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali)	Pendekatan kualitatif	Hasil wawancara dengan narasumber, manajemen bakat dilakukan dalam perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengembangan karir, promosi, perencanaan suksesi untuk mengisi posisi Pemimpin Tinggi Primer untuk mewujudkan pemimpin ber tinggi, yang gesit dan ditandai oleh sosio nilai-nilai budaya. Penerapan sistem merit telah dihargai secara positif oleh Komisi Aparatur Sipil Negara. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen bakat termasuk komitmen kepemimpinan, standar kompetensi kerja, pemetaan kompetensi Kinerja pegawai, perencanaan karir, dan perencanaan suksesi. Peluang untuk berpartisipasi dalam pengembangan kompetensi, evaluasi yang

				efektif dan sistem informasi bakat Kinerja pegawai adalah harapan pegawai negeri sipil.
No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
5	Rifai et al., (2021)	Persepsi Pegawai Terhadap Implementasi Manajemen Talenta Di Organisasi Pemerintahan	Metode kuantitatif	Dalam melaksanakan manajemen talenta, organisasi perlu melakukan komunikasi kepada seluruh pegawai terkait manajemen talenta melalui sosialisasi, diseminasi, pelatihan, atau pembuatan laman yang dapat diakses seluruh pegawai. Selain itu, pimpinan perlu memotivasi pegawai dalam pengembangan karir dan kompetensi para pegawai sehingga diperoleh calon pemimpin yang merupakan bakat terbaik organisasi yang pada akhirnya akan mendukung visi dan misi organisasi dalam jangka panjang
6	Nugraha (2023)	<i>Sustainable Leadership Development For Organizational Excellence</i>	Analisis regresi jalur	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Sebab, kepemimpinan merupakan titik sentral perubahan signifikan dalam organisasi. Pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan menentukan keunggulan organisasi.

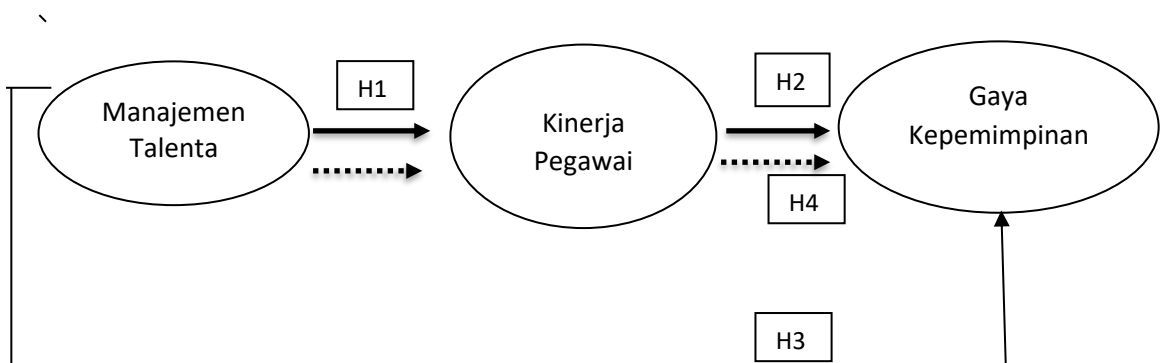
7	Choirun et al., (2016)	Pengaruh Najemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Pt. Pln (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)	Kuantitatif	Kedua variabel tersebut juga menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai ketika diuji secara bersama-sama, namun berpengaruh tidak signifikan ketika diuji secara parsial. Hal ini dikarenakan adanya hambatan-hambatan dalam penerapannya. Perusahaan sebaiknya
No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
8	Dermawan et al., (2022)	Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Di PT. Pas Indonesia Timur	explanatory research	Kedua variabel tersebut juga menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai ketika diuji secara bersama-sama, namun tidak berpengaruh signifikan ketika diuji secara parsial. Hal ini dikarenakan adanya hambatan- hambatan dalam penerapannya.
9	Maronro ng et al., (2022)	Sistem Manajemen Talenta terhadap Organisasi Pembelajaran dan Keterikatan Pegawai pada PT Hipernet Indodata Kantor Pusat	kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Talent Attraction memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Learning Organization dan pengaruh positif tidak signifikan terhadap Employee engagement . Talent Development berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Learning Organization dan Employee engagement . Talent Retention berpengaruh positif signifikan terhadap Learning Organization dan Employee engagement .

				Melalui Learning Organization, Talent Attraction berpengaruh positif tidak signifikan terhadap <i>Employee engagement</i>, sementara Talent Development dan Talent Retention tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee engagement</i>.
--	--	--	--	---

Sumber : Penelitian 2025

2.3 Kerangka Penelitian

Sumber Daya Manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif berkesinambungan sehingga divisi SDM mempunyai tanggung jawab besar dalam mengelola SDM yang dimiliki agar dapat maksimal dalam memenuhi tuntutan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dikembangkan usulan model penelitian teoritis yang ditampilkan pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Keterangan :

- Pengaruh Langsung
- - - - -→ Pengaruh Tidak Langsung

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Manajemen Talenta Berpengaruh Terhadap Gaya Kepemimpinan

Nugraha (2023) *Sustainable Leadership Development For Organizational Excellence* Analisis regresi jalur Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Sebab, kepemimpinan merupakan titik sentral perubahan signifikan dalam organisasi. Pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan menentukan keunggulan organisasi. Untuk mendapatkan manusia yang mempunyai kontribusi besar terhadap organisasi, diperlukan usaha dan perhatian yang besar dari organisasi. Salah satu ruang lingkup upaya tersebut hadir dalam tema pengembangan kepemimpinan.

Meida Rachmawati (2012) penelitian ini membahas strategi untuk menerapkan manajemen talenta dalam perusahaan, khususnya perusahaan perangkat lunak. Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta yang fokus pada strategi bisnis dan kesesuaiannya dengan tujuan bisnis secara keseluruhan memiliki dampak signifikan secara statistik terhadap keuntungan perusahaan. Penelitian ini juga merekomendasikan bahwa manajemen dan individu perlu menetapkan metrik dan mengkomunikasikan dampak upaya manajemen talenta organisasi. Dalam rangka mencapai keberhasilan manajemen talenta, penting bagi para pemimpin organisasi untuk memahami peran mereka dalam mengelola dan mengembangkan bakat, serta mengadopsi gaya kepemimpinan yang mendukung kolaborasi, pemberdayaan, dan pertumbuhan individu.

H1: Manajemen Talenta Berpengaruh Terhadap Gaya

Kepemimpinan

2.4.2 Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja pegawai

Nugraha (2023) Studi ini bertujuan untuk menguji pentingnya kepemimpinan dalam organisasi dengan pendekatan literatur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan yang berkelanjutan menentukan keunggulan organisasi. Selain itu, terdapat berbagai jenis kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi efektivitas atau organisasi. Pemimpin harus memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi atau kondisi tertentu untuk mencapai hasil yang optimal. Artinya Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi organisasi. Misalnya, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif atau konsultatif cenderung melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan memberikan ruang untuk partisipasi aktif. Hal ini dapat meningkatkan motivasi anggota tim, rasa memiliki, dan keterlibatan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada peningkatan organisasi.

Hamdiyah (2016) Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan ketua umum dengan Kinerja pegawai di KSU Tandangsari. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan Kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua umum berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di koperasi tersebut. Gaya kepemimpinan demokratis yang cenderung digunakan memiliki korelasi positif dengan tingkat yang tinggi. Dengan demikian,

pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dapat memengaruhi Kinerja pegawai untuk mencapai yang lebih baik.

H2: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja pegawai

2.4.3 Manajemen Talenta Berpengaruh Terhadap Kinerja pegawai

Cahyani (2023) Talent Management Terhadap peningkatan organisasi dan Kinerja pegawai inisiatif, Hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan, manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hernawati et al., (2023b) Peningkatan Pelayanan Publik Melalui Human Capital Benchmarking dan Manajemen Talenta yang Dimediasi oleh . Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa human capital benchmarking dan manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan publik, berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan publik, human capital benchmarking dan manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap , kemudian pada uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan human capital benchmarking dan manajemen talenta dan secara simultan berpengaruh terhadap pelayanan public. Uji path analysis menunjukkan variabel memediasi pengaruh human *capital benchmarking* dan manajemen talenta terhadap pelayanan public.

Meida Rachmawati (2012) dengan judul strategi untuk menerapkan talent management (manajemen talenta) dalam perusahaan, Temuan dari penelitian ini adalah praktik manajemen bakat dengan fokus yang kuat pada strategi bisnis dan penyelarasan dengan tujuan bisnis secara keseluruhan. Praktik-praktik ini memiliki

dampak yang signifikan secara statistik terhadap keuntungan perusahaan, yang lebih besar daripada fokus lain dari praktik manajemen bakat. Penelitian ini menyarankan bahwa manajemen dan individu perlu menetapkan metrik dan mengkomunikasikan dampak dari upaya manajemen bakat organisasi.

H3 : Manajemen Talenta Berpengaruh Terhadap Kinerja pegawai

2.4.4 Manajemen Talenta dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai yang dimediasi oleh Gaya Kepemimpinan

Ida Ayu Rai Sri Dewi (2020) manajemen talenta dalam mewujudkan pemimpin ber tinggi (studi pada instansi pemerintah provinsi Bali, hasil wawancara dengan narasumber, manajemen bakat dilakukan dalam perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengembangan karir, promosi, perencanaan suksesi untuk mengisi posisi Pemimpin Tinggi Primer untuk mewujudkan pemimpin ber tinggi, yang gesit dan ditandai oleh sosio nilai-nilai budaya. Penerapan sistem merit telah dihargai secara positif oleh Komisi Aparatur Sipil Negara. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen bakat termasuk komitmen kepemimpinan, standar kompetensi kerja, pemetaan kompetensi Kinerja pegawai, perencanaan karir, dan perencanaan suksesi. Peluang untuk berpartisipasi dalam pengembangan kompetensi, evaluasi yang efektif dan sistem informasi bakat Kinerja pegawai adalah harapan pegawai negeri sipil.

Rifai et al. (2021) persepsi pegawai terhadap implementasi manajemen talenta di organisasi pemerintahan. dalam melaksanakan manajemen talenta, organisasi perlu melakukan komunikasi kepada seluruh pegawai terkait manajemen

talenta melalui sosialisasi, diseminasi, pelatihan, atau pembuatan laman yang dapat diakses seluruh pegawai. Selain itu, pimpinan perlu memotivasi pegawai dalam pengembangan karir dan kompetensi para pegawai sehingga diperoleh calon pemimpin yang merupakan bakat terbaik organisasi yang pada akhirnya akan mendukung visi dan misi organisasi dalam jangka Panjang.

De Gersem (2020) menunjukkan bahwa budaya kerja mendorong gaya kepemimpinan yang berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Conscientiousness mencerminkan sifat-sifat seperti ketelitian, tanggung jawab, dan orientasi pada tujuan. Kinerja pegawai yang taat pada budaya organisasi cenderung menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka dan melampaui batasan tugas formal mereka untuk memastikan keberhasilan organisasi. Ketika kinerja pegawai terlibat dalam budaya kerja, mereka merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi, yang meningkatkan kinerja pegawai.

Kangas et al., (2014) menegaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi gaya kepemimpinan yang berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih positif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Mereka menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih mungkin untuk terlibat dalam gaya kepemimpinan karena mereka memiliki motivasi intrinsik untuk membantu orang lain dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Ketika kinerja pegawai terlibat dalam gaya kepemimpinan, mereka merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan didukung oleh organisasi, yang meningkatkan Kinerja pegawai.

Penelitian oleh (De Gersem, 2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi meningkatkan gaya kepemimpinan, yang pada gilirannya meningkatkan Kinerja

kinerja pegawai. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku proaktif yang berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih positif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung melalui gaya kepemimpinan. Kinerja pegawai dengan budaya organisasi seperti *extraversion*, *agreeableness*, dan *conscientiousness* cenderung terlibat dalam gaya kepemimpinan, yang meningkatkan kinerja pegawai mereka. Gaya kepemimpinan menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana kinerja pegawai merasa dihargai dan didukung, yang meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di tempat kerja melalui peningkatan gaya kepemimpinan.

H4 : Manajemen Talenta berpengaruh terhadap Kinerja pegawai yang dimediasi oleh Gaya Kepemimpinan

2.5 Definisi Operasional

Definisi operasional terfokus digunakan untuk mendukung pelaksanaan penelitian agar lebih jelas, terarah dan selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini memudahkan peneliti untuk mengambil keputusan yang tepat berdasarkan data dan informasi yang peneliti perlukan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 2.2 Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan	Sumber
1	Manajemen Talenta	Manajemen talenta sebagai proses perencanaan yang terintegrasi dan berorientasi pada tujuan, yang mencakup perekrutan, pengembangan, pengelolaan, dan pemberian kompensasi kepada Kinerja pegawai.	<i>a.growth and learning opportunities</i>	1.Perusahaan menyediakan program pengembangan Kinerja pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. 2.Perusahaan mendorong Kinerja pegawai untuk terus belajar dan berkembang dalam pekerjaan.	(Aljunaib, 2014)
			<i>b..compensations and benefits</i>	1.Perusahaan memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif kepada Kinerja pegawai. 2.Perusahaan menyediakan seperti asuransi kesehatan, cuti berbayar, atau tunjangan pensiun	
			<i>c. Work environment and policies</i>	1.Perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan ramah terhadap Kinerja pegawai. 2.Perusahaan memiliki kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi Kinerja pegawai, seperti fleksibilitas waktu kerja atau program kerja jarak jauh.	
			<i>d.Management support</i>	1.Manajemen perusahaan mendukung	

				Kinerja pegawai dalam mencapai tujuan. 2.Manajemen perusahaan memberikan bimbingan dan umpan balik kepada Kinerja pegawai untuk membantu mereka tumbuh dan berhasil dalam pekerjaan.	
2	Kinerja pegawai	Kinerja pegawai adalah kemampuan untuk mencapai persyaratan pekerjaan, termasuk menyelesaikan target pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan moral serta etika perusahaan.	a.Kualitas b.kuantitas c.Ketepatan waktu	a.Perusahaan ini melibatkan Kinerja pegawai dalam proses pengawasan dan peningkatan kualitas produk atau layanan. b.Perusahaan ini memiliki program pelatihan atau sertifikasi untuk meningkatkan pemahaman Kinerja pegawai tentang standar kualitas yang harus dicapai a.Perusahaan ini mengelola aspek kuantitas dalam pekerjaan atau produksi untuk memenuhi permintaan pelanggan b.Perusahaan ini menerapkan metode atau alat pengukuran kuantitas untuk memantau dan mengoptimalkan produktivitas Kinerja pegawai. a. Perusahaan ini mengkomunikasikan dan memastikan pemahaman yang jelas	(Yulianto, 2020)

				mengenai tenggat waktu kepada Kinerja pegawai b. Perusahaan ini memiliki rencana darurat atau strategi penanganan jika terjadi keterlambatan yang tidak terduga	
			d.Efektivitas	a.Perusahaan ini mengukur tingkat efektivitas dalam mencapai tujuan yang ditetapkan b.Perusahaan ini melibatkan Kinerja pegawai dalam proses analisis dan perbaikan untuk meningkatkan efektivitas operasional	
			e.Kemandirian	a.Perusahaan ini memberdayakan Kinerja pegawai untuk mengambil keputusan dan bertindak secara mandiri dalam pekerjaan. b.Perusahaan ini mendorong Kinerja pegawai untuk berbagi ide-ide inovatif dan memberikan ruang bagi pengembangan pribadi dan profesional	
3	Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dengan tujuan mendorong semangat kerja, Kinerja Kinerja pegawai, dan	a. Kemampuan Pengambilan keputusan	1. Manajemen perusahaan ini mampu mengambil keputusan yang tepat dan efektif dalam situasi yang kompleks 2. Pimpinan Perusahaan	(Sari, 2019)

		produktivitas Kinerja pegawai yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.		mendorong Kinerja pegawai untuk mengembangkan kemampuan pengambilan keputusan yang baik dalam tanggung jawab .	
			b.Kemampuan memotivasi	1. Manajemen perusahaan ini mampu memotivasi Kinerja pegawai untuk mencapai yang tinggi dan berkontribusi secara maksimal 2. Perusahaan ini memiliki program penghargaan atau insentif yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan Kinerja pegawai	
			c. Kemampuan berkomunikasi	1. Perusahaan ini memastikan komunikasi yang efektif antara manajemen dan Kinerja pegawai 2. Perusahaan ini memberikan pelatihan atau sumber daya untuk meningkatkan kemampuan komunikasi Kinerja pegawai dalam tim dan antar departemen.	
			d. Kemampuan	1. Manajemen perusahaan ini mampu mengelola dan	

			Mengendalikan Bawahan	memberikan arahan kepada bawahan dengan efektif 2. Pimpinan ini memastikan bahwa manajer memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengendalikan bawahan mereka secara profesional	
			e.Kemampuan Mengendalikan Emosi	1. Manajemen perusahaan ini menghadapi dan mengelola emosi dalam situasi yang menegangkan atau konflik di tempat kerja 2. Manajemen perusahaan ini menyediakan pelatihan atau dukungan untuk membantu Kinerja pegawai mengendalikan emosi mereka dan menjaga kestabilan emosional dalam pekerjaan mereka	

Sumber : Penelitian, 2025