

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT. KHARISMA
PEMASARAN BERSAMA NUSANTARA**



SKRIPSI

**Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi**

oleh:

Nadira Femitri Asri

2012120220

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
(Terakreditasi berdasarkan Putusan BAN – PT
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)
BANDUNG
2017**

**THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT
ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE
AT PT. KHARISMA PEMASARAN BERSAMA
NUSANTARA**



THESIS

**Submitted to complete the requirements of
A Bachelor Degree in Economics**

by:

Nadira Femitri Asri

2012120220

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
MANAGEMENT STUDY PROGRAMME
(Accredited based on the Decree of BAN – PT
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)
BANDUNG
2017**



**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**



**Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan
pada PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara**

oleh:

Nadira Femitri Asri

2012120220

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 4 Januari 2017

Ketua Program Studi S1 Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing,

Regina Detty, SE., MM.



PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Nadira Femitri Asri
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 27 Juni 1994
Nomor Pokok : 2012120220
Program studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kharisma
Pemasaran Bersama Nusantara

Dengan,

Pembimbing : Regina Detty, SE., MM.

SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU. No 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademi, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 20 November 2016

Pembuat pernyataan : Nadira Femitri Asri



ABSTRAK

Dalam era persaingan global, keberadaan sumber daya manusia yang handal memiliki peran yang lebih strategis dibandingkan sumber daya yang lain. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya bisnis suatu perusahaan. Perusahaan harus memiliki orang-orang dengan bakat terbaik agar berhasil di pasar global yang semakin kompetitif dan kompleks. Untuk alasan tersebut dalam beberapa tahun terakhir ini, manajemen talenta (*talent management*) telah menjadi prioritas untuk perusahaan di seluruh dunia. Manajemen talenta dalam perusahaan, mengacu pada langkah-langkah khusus perusahaan untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan kelompok orang-orang yang bertalenta. Manajemen talenta (*talent management*) merupakan salah satu isu penting yang menjadi topik pembicaraan di dunia manajemen sumber daya manusia. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari kondisi ketersediaan talenta yang terbatas, sementara kebutuhan akan mereka terus meningkat. Di antara tanda era ini adalah kompetisi bisnis yang makin ketat, termasuk keharusan perusahaan lokal bersaing dengan perusahaan dari lingkungan regional (misalnya akibat kesepakatan MEA) bahkan global.

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui manajemen talenta dan kinerja karyawan yang ada di PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara serta untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di perusahaan ini.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang memberikan gambaran mengenai kondisi manajemen talenta dan kinerja karyawan di perusahaan saat ini. Data penelitian yang dikumpulkan terdiri dari data primer yang didapat dari kuesioner yang disebar ke 59 responden dan data sekunder yang didapat dari berbagai literatur mengenai manajemen talenta dan kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini adalah membuktikan bahwa manajemen talenta dan kinerja karyawan di PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara sudah baik serta membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara.

Kata kunci: sumber daya manusia, manajemen talenta (*talent management*), kinerja karyawan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan nikmat-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara”.

Penulisan penelitian ini disusun sebagai kelengkapan untuk menyelesaikan Program Sarjana Strata 1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan. Dalam penyelesaian penelitian ini penulis menyadari bahwa terdapat banyak kendala dan kekurangan, namun berkat bantuan, bimbingan, kerjasama, dan dorongan dari berbagai pihak kendala-kendala tersebut dapat diatasi. Untuk itu dengan segenap ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Bagas dan Ibu Dyah sebagai orangtua penulis yang selalu mendoakan, memberikan kasih sayang, motivasi, dukungan, dan perhatian kepada penulis dalam kehidupan sehari-hari dan sampai penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kakak-kakak penulis, Mas Rama dan Mas Tyo, yang juga selalu mendukung dan membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
3. Kakak-kakak sepupu dan kakak ipar penulis, Devina, Kak Nenes, Kak Nita, dan Kak Pute, yang selalu menjadi tempat penulis berkeluh kesah dan selalu memberikan dukungan, motivasi, serta ilmu kepada penulis.
4. Keluarga besar penulis yang selalu mendoakan kelancaran penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Regina Detty, SE., MM. selaku dosen pembimbing yang senantiasa berbagi waktu, tenaga, dan pikiran. Terima kasih atas ilmu, arahan, bantuan, motivasi, dan pengaruh positif yang selalu Ibu Regina tebarkan untuk penulis.
6. Ibu Dr. Maria Merry Mariati, Dra., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
7. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang selalu membina dan mengarahkan

penulis dalam hal akademik dan kepemimpinan selama penulis menjalankan proses perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.

8. Ibu Dr. Judith Felicia Pattiwael, Dra., M.T., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik FE Unpar yang sering menjadi tempat berdiskusi mengenai pengalaman-pengalaman untuk dan ketika menjadi seorang akademisi.
9. Para Dosen FE Unpar yang turut memberikan arahan, bantuan, kritik, saran, dan lain-lain.
10. Sahabat-sahabat penulis sejak kecil, Vika Adyani, Bunga Anindary, dan Dea Maharani yang selalu mendukung dan menjadi tempat penulis bercerita dan mengeluh.
11. Sahabat-sahabat penulis, Dita Yudina, Dea Yufiana, Sahira, Adjeng Septarini, Maudy Rentina, Adit Fauzan, Fajar Ramadhan, dan Dean Junior yang selalu memberi motivasi dan doa kepada penulis.
12. Sahabat-sahabat penulis sejak masa perkuliahan, Danti Renisa, Kharisma Juliani, Nurul Anella, Kirana Paramitha, Debby Afrilya, dan Pia Livya sesama pejuang skripsi.
13. Geng arisan manis manja yang telah mewarnai hari-hari, menjadi teman cerita, dan teman bermain penulis selama di Unpar.
14. Teman bermain yang juga telah mengisi hari-hari penulis sejak masa kuliah.
15. Teman-teman Manajemen Unpar yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
16. Terakhir penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang membantu, mendukung, dan mendoakan yang tidak dapat disebutkan satu persatu, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan semoga amal baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Bandung, 20 November 2016

Nadira Femitri Asri

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.4 Kerangka Pemikiran	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.2 Manajemen Talenta (<i>Talent Management</i>)	11
2.2.1 Pengertian Manajemen Talenta	11
2.2.2 Tujuan Manajemen Talenta	14
2.2.3 Ciri-Ciri Karyawan Bertalenta (<i>Talent People</i>)	14
2.2.4 Proses Manajemen Talenta	14
2.2.5 Sumber Talenta (<i>Talent Pool</i>)	16
2.2.6 Indikator Manajemen Talenta (<i>Talent Management</i>)	19
2.3 Kinerja	21
2.3.1 Pengertian Kinerja	21
2.3.2 Manfaat dan Tujuan Manajemen Kinerja	22
2.3.3 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan	23
2.3.4 Perencanaan Kinerja	23
2.3.5 Manajemen Kinerja Sebagai Proses Berkelanjutan	24
2.3.6 Karakteristik Manajemen Kinerja	25
2.3.7 Standar Kinerja Karyawan	26
2.3.8 Indikator Kinerja Karyawan	28
2.4 Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan	30
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	31
3.1 Metode Penelitian	31
3.1.1 Jenis Penelitian	31
3.1.2 Populasi	32
3.1.3 Teknik Pengumpulan Data	33
3.1.4 Operasionalisasi Variabel	35
3.1.5 Uji Validitas	37

3.1.6	Uji Reliabilitas	40
3.1.7	Teknik Analisis Data	40
3.1.8	Langkah-Langkah Penelitian	42
3.2	Objek Penelitian	42
3.2.1	Karakteristik Responden	48
BAB 4	HASIL DAN PEMBAHASAN	52
4.1	Manajemen Talenta PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara	52
4.1.1	Analisis Jawaban Responden Variabel Manajemen Talenta PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara	53
4.1.2	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Manajemen Talenta PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara	66
4.2	Kinerja Karyawan PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara	67
4.2.1	Analisis Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Karyawan PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara	69
4.2.2	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara	82
4.3	Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara	82
4.3.1	Analisis Regresi Linier Sederhana	83
4.3.2	Analisis Koefisien Determinasi	83
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	85
5.1	Kesimpulan	85
5.2	Saran	85
	DAFTAR PUSTAKA	88
	LAMPIRAN	
	RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR TABEL

		Hal.
Tabel 3.1	Jumlah Karyawan	32
Tabel 3.2	Kriteria Jawaban dan Penilaian Responden	34
Tabel 3.3	Operasionalisasi Variabel	35
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas	38
Tabel 3.5	Hasil Uji Reliabilitas	40
Tabel 3.6	Sejarah Perusahaan	44
Tabel 3.7	Fungsi Jabatan	47
Tabel 4.1	Jawaban Responden dengan Indikator Karyawan Bertalenta pada Pernyataan 1	54
Tabel 4.2	Jawaban Responden dengan Indikator Karyawan Bertalenta pada Pernyataan 2	55
Tabel 4.3	Jawaban Responden dengan Indikator Identifikasi Karyawan Bertalenta pada Pernyataan 1	55
Tabel 4.4	Jawaban Responden dengan Indikator Identifikasi Karyawan Bertalenta pada Pernyataan 2	56
Tabel 4.5	Jawaban Responden dengan Indikator Komitmen pada Pernyataan 1	57
Tabel 4.6	Jawaban Responden dengan Indikator Komitmen pada Pernyataan 2	57
Tabel 4.7	Jawaban Responden dengan Indikator Kompensasi pada Pernyataan 1	58
Tabel 4.8	Jawaban Responden dengan Indikator Kompensasi pada Pernyataan 2	59
Tabel 4.9	Jawaban Responden dengan Indikator Kompensasi pada Pernyataan 3	59
Tabel 4.10	Jawaban Responden dengan Indikator Peningkatan Jabatan pada Pernyataan 1	60

Tabel 4.11	Jawaban Responden dengan Indikator Pembinaan Karyawan pada Pernyataan 1	61
Tabel 4.12	Jawaban Responden dengan Indikator Pelatihan Internal pada Pernyataan 1	61
Tabel 4.13	Jawaban Responden dengan Indikator Pelatihan Internal pada Pernyataan 2	62
Tabel 4.14	Jawaban Responden dengan Indikator Pelatihan Internal pada Pernyataan 3	63
Tabel 4.15	Jawaban Responden dengan Indikator Pelatihan Internal pada Pernyataan 4	63
Tabel 4.16	Jawaban Responden dengan Indikator Pelatihan Eksternal pada Pernyataan 1	64
Tabel 4.17	Jawaban Responden dengan Indikator Pelatihan Eksternal pada Pernyataan 2	65
Tabel 4.18	Jawaban Responden dengan Indikator Pembelajaran Berkelanjutan pada Pernyataan 1	65
Tabel 4.19	Jawaban Responden dengan Indikator Akurasi pada Pernyataan 1	69
Tabel 4.20	Jawaban Responden dengan Indikator Inovatif pada Pernyataan 1	70
Tabel 4.21	Jawaban Responden dengan Indikator Inovatif pada Pernyataan 2	71
Tabel 4.22	Jawaban Responden dengan Indikator Hasil <i>Output</i> dalam Satuan Ukur pada Pernyataan 1	71
Tabel 4.23	Jawaban Responden dengan Indikator Siklus Pekerjaan yang Lengkap pada Pernyataan 1	72
Tabel 4.24	Jawaban Responden dengan Indikator Melakukan Kesalahan pada Pernyataan 1	73
Tabel 4.25	Jawaban Responden dengan Indikator Pekerjaan Selesai Tepat Waktu pada Pernyataan 1	73
Tabel 4.26	Jawaban Responden dengan Indikator Pengoptimalan Sisa Waktu pada Pernyataan 2	74

Tabel 4.27	Jawaban Responden dengan Indikator Mengefektifkan Anggaran Biaya pada Pernyataan 1	75
Tabel 4.28	Jawaban Responden dengan Indikator Mengefektifkan Anggaran Biaya pada Pernyataan 2	75
Tabel 4.29	Jawaban Responden dengan Indikator Memaksimalkan Teknologi pada Pernyataan 1	76
Tabel 4.30	Jawaban Responden dengan Indikator Memaksimalkan Hasil pada Pernyataan 1	77
Tabel 4.31	Jawaban Responden dengan Indikator Meminimalisasi Kerugian pada Pernyataan 1	77
Tabel 4.32	Jawaban Responden dengan Indikator Intervensi Pengawasan pada Pernyataan 1	78
Tabel 4.33	Jawaban Responden dengan Indikator Umpan Balik pada Pernyataan 1	79
Tabel 4.34	Jawaban Responden dengan Indikator Pengembangan Perilaku Kerja pada Pernyataan 1	79
Tabel 4.35	Jawaban Responden dengan Indikator Kerjasama Tim pada Pernyataan 1	80
Tabel 4.36	Jawaban Responden dengan Indikator Aktualisasi Diri pada Pernyataan 1	81
Tabel 4.37	Jawaban Responden dengan Indikator Aktualisasi Diri pada Pernyataan 2	8
Tabel 4.38	Hasil Analisis Regresi	83
Tabel 4.39	Hasil Analisis Koefisien Determinasi	83

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 1.1 Model Konseptual	7
Gambar 2.1 Siklus Manajemen Kinerja	25
Gambar 3.1 Bagan Organisasi PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara	46

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Uji Validitas Variabel Manajemen Talenta PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara
- Lampiran 2 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara
- Lampiran 3 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Manajemen Talenta PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara
- Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara
- Lampiran 5 Hasil Uji Statistik Deskriptif
- Lampiran 6 Kuesioner Penelitian

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era persaingan global, keberadaan sumber daya manusia yang handal memiliki peran yang lebih strategis dibandingkan sumber daya yang lain. Manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya bisnis suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan manusia dapat menemukan ide-ide yang kemudian ditransformasikan ke dalam suatu tindakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk dapat terus tumbuh dan berkembang di tengah perubahan lingkungan eksternal yang semakin pesat, sebuah perusahaan harus memfokuskan diri kepada perubahan faktor internalnya yaitu untuk mencari, menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik bagi perusahaan. Ambia (2012) hanya orang-orang terbaik, dalam jumlah yang cukup, pada posisi yang tepat dan dengan pendayagunaan yang optimal yang dapat mendorong perusahaan untuk terus berkembang.

Phillips dan Ropper (2009) bakat secara umum mengacu pada kemampuan, keterampilan atau seni yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Hal ini juga mengacu kepada orang-orang yang memiliki potensi tinggi, pengetahuan langka dan keterampilan atau yang berhasil membawa perubahan dalam perusahaan. Individu tersebut biasanya dicari di pasar dan kontribusi mereka terhadap bisnis menambah nilai langsung ke posisi strategis atau kompetitif.

Perusahaan tahu bahwa mereka harus memiliki bakat terbaik agar berhasil di pasar global yang semakin kompetitif dan kompleks. Untuk alasan tersebut dalam beberapa tahun terakhir ini, manajemen talenta telah menjadi prioritas untuk perusahaan di seluruh dunia. Manajemen talenta adalah kegiatan sistematis dan terorganisir dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia sehingga menarik lebih banyak orang dan memiliki tingkat tertinggi sumber daya manusia. Namun, itu harus sepenuhnya sesuai dengan arah strategis perusahaan.

Michaels, Handfield-Jones, dan Axelord (2001) manajemen talenta dalam perusahaan, mengacu pada langkah-langkah khusus perusahaan untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan kelompok orang-orang yang

bertalenta. Manajemen talenta juga menunjukkan pendekatan yang sengaja diambil oleh sebuah perusahaan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan orang-orang dengan bakat dan kemampuan untuk memenuhi tidak hanya persyaratan saat ini tetapi juga kebutuhan perusahaan di masa depan.

Tren tenaga kerja yang saat ini terjadi di perusahaan/perusahaan, berdasarkan penelitian Mercer yang disampaikan oleh Dr. Denny Turner dalam seminar *5th Assessment Centre “Peran Assessment Centre dalam Membangun SDM Berkelas Global”* pada bulan Mei 2016 adalah talenta karyawan dalam perusahaan belum dimanfaatkan dengan baik, bukan karena kompetensi individu tetapi akibat pekerjaan yang didesain tidak cocok, semakin ketatnya persaingan pasar negara berkembang, dan tenaga kerja semakin beragam, dari latar belakang sosial, negara, budaya, dan generasi. Khusus pada perbedaan tingkat generasi, memiliki cara pandang berbeda satu sama lain. Dalam menanggulangi masalah talenta, perusahaan harus memastikan bahwa upaya mereka untuk membangun tempat kerja masa depan memiliki dampak material pada daya tarik dan produktivitas.

Dikutip dari laman *swa.co.id*, berita yang berjudul “10 Isu Strategis dalam Manajemen SDM” oleh Joko Sugiartono (Januari 2, 2016), Tommy Sudjarwadi, Partner & Head Dunamis FranklinCovey, yang merupakan pakar dan praktisi manajemen SDM senior, mengatakan bahwa manajemen talenta (*talent management*) merupakan salah satu isu penting yang menjadi topik pembicaraan di dunia manajemen sumber daya manusia.

Menurut Husein Samy, Country Manager Human Resources IBM Indonesia, ketersediaan talenta (*talent availability*) dengan keahlian dan pengalaman tertentu, masih menjadi fokus dan perhatian banyak perusahaan di Indonesia. Alasannya, persaingan bisnis yang makin ketat dan perkembangan teknologi penunjangnya menuntut ketersediaan talenta dengan keterampilan dan pengalaman kerja yang sesuai dengan perkembangan tersebut. Selain soal ketersediaan, isu penting terkait talenta adalah bagaimana kemampuan perusahaan meretensi orang-orang terbaiknya itu (*talent retention*). Husein menyebut hal ini merupakan konsekuensi logis dari kondisi ketersediaan talenta yang terbatas, sementara kebutuhan akan mereka terus meningkat. Di antara tanda era ini adalah kompetisi bisnis yang makin ketat, termasuk keharusan perusahaan lokal bersaing dengan

perusahaan dari lingkungan regional (misalnya akibat kesepakatan MEA) bahkan global. Dan tak bisa dipungkiri adalah perkembangan teknologi, khususnya teknologi konsumen (seperti *smartphone* dan *mobile app*) dan media sosial.

Menurut Pella dan Afifah Inayati dalam bukunya yang berjudul *Talent Management* (2011:81), *talent management* adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Manajemen talenta (*talent management*) juga dapat diartikan sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran *talent* dalam suatu perusahaan dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan *talent* untuk menyelaraskan karyawan-karyawan yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:2) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Revti Raman, Doren Chadee, Banjo Roxas dan Snejina Michailova (2013) dan James Kwame Mensah (2015) yang menguji pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan jika karyawan mempunyai kemampuan yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Konsep manajemen talenta dilihat sebagai kompetensi individu yang harus dikelola. Oleh karena itu, dibutuhkan manajemen talenta sebagai keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sebagian besar perusahaan telah menerapkan konsep manajemen talenta untuk mengatasi perubahan, daya saing, dan permintaan konsumen.

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang selalu melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala. Perusahaan juga harus melakukan usaha untuk mempertahankan dan mengembangkan kemampuan atau bakat para

karyawannya. Hal ini dikarenakan lebih sulit untuk mempertahankan karyawan yang telah diketahui dan diakui memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan telah berpengalaman, daripada melakukan rekrutmen guna mendapatkan karyawan yang baru untuk menggantikan posisi karyawan lama tersebut.

Dalam penelitian ini, perusahaan yang diteliti oleh penulis adalah PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara (PT. KPB Nusantara), yaitu perusahaan yang bergerak di bidang pemasaran komoditas perkebunan sebagai perubahan bentuk/transformasi dari Kantor Pemasaran Bersama PT Perkebunan Nusantara I-XIV. Pada tahun 2010 KPBN baru menjadi badan hukum dan mengubah nama perusahaan menjadi PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara. Pada tahun tersebut, mulai diberlakukan rekrutmen untuk para karyawan baru karena perusahaan sudah berdiri sendiri sehingga tidak lagi bergantung pada PTPN.

Rekrutmen yang baru dapat dilaksanakan pada tahun 2010 ini mengganggu proses kerja perusahaan. Para karyawan yang sudah bekerja di dalam perusahaan pun merasa bahwa posisi mereka kurang strategis karena adanya hambatan dari strategi perusahaan. Adapun gejala-gejala lain yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kurangnya *job rotation* yang berguna untuk mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik dan meningkatkan kemampuan keterampilan dalam bekerja dan juga kompensasi non-finansial dalam bentuk penghargaan dan variasi pekerjaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan (Wawancara, 2016).

Di dalam konsep manajemen talenta terdapat tiga dimensi menurut Heinen & O'Neill (2004), yaitu merekrut, retensi atau mempertahankan, dan mengembangkan. Lalu, terdapat pula indikator-indikator di dalam masing-masing dimensi tersebut. Gejala-gejala yang ada di dalam perusahaan masuk ke dalam indikator yang ada di dimensi-dimensi di dalam konsep manajemen talenta. Gejala pertama, yaitu *job rotation* menjadi indikator di dalam dimensi mengembangkan. Sedangkan gejala kedua, yaitu kompensasi menjadi indikator di dalam dimensi mempertahankan.

Perusahaan sudah banyak menemukan kemampuan-kemampuan dan bakat-bakat yang baru dari para karyawannya. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini adalah manajemen talenta di perusahaan belum berjalan dengan baik dan lancar. Perusahaan sangat membutuhkan manajemen talenta tersebut untuk

memisahkan antara karyawan bertalenta dan karyawan dengan kemampuan rata-rata, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Tahun 2016 ini posisi tengah dan posisi puncak mengharapkan dengan adanya manajemen talenta yang baik dapat benar-benar memisahkan antara karyawan yang memiliki bakat lebih dan karyawan dengan kemampuan rata-rata untuk menjalankan strategi perusahaan sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Bakat karyawan diukur oleh perusahaan dengan pengukuran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Manajemen talenta dalam perusahaan ini digunakan untuk mengumpulkan karyawan dengan bakat-bakat tertentu untuk menggantikan posisi-posisi pertama ataupun posisi puncak.

PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara yang bergerak dalam bidang pemasaran komoditas perkebunan ini memiliki karyawan bertalenta tetapi tidak memiliki posisi yang dianggap tepat bagi karyawan untuk bakat tersebut. Manajemen talenta berguna agar karyawan merasa bakat yang dimilikinya tidak sia-sia dan agar karyawan memiliki kesempatan kerja yang lebih baik. Sampai dengan saat ini, belum ada penelitian mengenai manajemen talenta di PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara yang menyebutkan bahwa adanya pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan, sehingga penulis mengambil judul **“Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang penelitian, maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana manajemen talenta di PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara?
2. Bagaimana kinerja karyawan di PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara?
3. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Setelah mengetahui latar belakang penelitian, penulis melakukan penelitian dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui manajemen talenta PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara.
2. Mengetahui kinerja karyawan di PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara.
3. Mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara.

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

A. Bagi penulis

1. Penelitian ini dapat digunakan untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia terutama hal-hal yang berkaitan dengan manajemen talenta dan kinerja karyawan.
2. Dapat menerapkan teori yang diperoleh dibangku kuliah ke dalam dunia nyata.

B. Bagi perusahaan

1. Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan untuk mengetahui arti penting pengaruh adanya manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.
2. Dapat membantu dalam memberikan ide, saran, dan pemikiran bagi peningkatan kinerja karyawan.

C. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam teori *talent management* dan kinerja karyawan.

1.4 Kerangka Pemikiran

Menurut Pella dan Afifah Inayati dalam bukunya yang berjudul *Talent Management* (2011:81), *talent management* adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

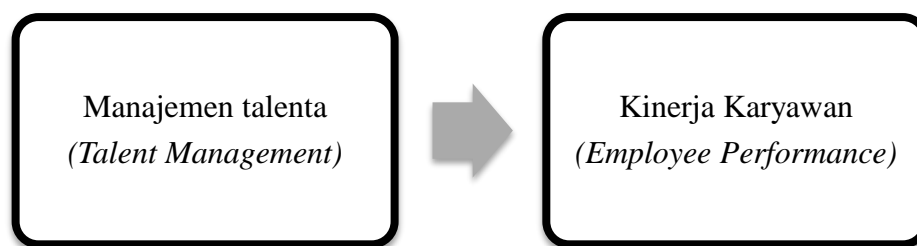
Talent management menurut Heinen & O’neill, (2004) merupakan sekumpulan dari praktik-praktik dalam departemen SDM yang memiliki dimensi-dimensi, yaitu rekrutmen, retensi, dan pengembangan)

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:2) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Kaswan (2012:187) mengemukakan beberapa dimensi kinerja, yaitu:

- Kualitas (*quality*)
- Kuantitas (*quantity*)
- Ketepatan Waktu (*timeliness*)
- Efektivitas Biaya (*cost effectiveness*)
- Kebutuhan untuk Supervisi (*need for supervision*)
- Dampak Interpersonal (*interpersonal impact*)

Gambar 1.1
Model Konseptual



Sumber: James Kwame Mensah (2015)

Dari model konseptual di atas, dapat dilihat bahwa variabel independen adalah manajemen talenta (*talent management*) dan variabel dependen adalah kinerja karyawan (*employee performance*). Dengan kata lain, kinerja karyawan (*employee performance*) bergantung pada manajemen talenta (*talent management*).