

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era persaingan global, keberadaan sumber daya 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 kedalam suatu tindakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk talenta dan pengetahuan sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir.

Setiap perusahaan pasti mengharapkan kinerja yang maksimal dari seluruh karyawannya karena hal tersebut akan berdampak pada pencapaian target dan tujuan perusahaan. Oleh hal itu, dibutuhkan SDM-SDM yang memiliki kinerja yang tinggi. 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.

Organisasi yang mempunyai karyawan dengan talenta yang sesuai kebutuhan organisasi/perusahaan akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Kekurangan talenta merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang-orang yang memiliki talenta menjadi penting. Manajemen talenta menjadi keharusan untuk diadopsi menjadi strategi utama organisasi, bukan lagi strategi pelengkap.

Maka dari itu, perusahaan memiliki tantangan untuk meningkatkan kualitas kinerja para tenaga kerja mereka. Dimana bisa diukur lewat hasil atau kinerja para

karyawannya. Kinerja karyawan ini dapat meningkat jika perusahaan memperhatikan strategi manajemen talenta yang mereka gunakan untuk mengisi posisi manajemen puncak hingga karyawan dengan orang yang berkualitas.

Tabel 1.1
Indikator Penilaian Kinerja Karyawan PTPN III (Persero)
Medan Tahun 2019

INDIKATOR	NILAI	BOBOT	NILAI X BOBOT
<u>HASIL KARYA</u>			
1. Tertib Administrasi	94	0,8	(378:4)x 0,8
2. Keakuratan Data	95		
3. Pengoperasian Peralatan	95		
4. Efisiensi Peralatan (merawat & memelihara peralatan)	94		
	378	Total I :	75,60
<u>SIKAP KERJA</u>			
1. Integritas / Kejujuran	94	0,1	(282:3)x 0,1
2. Proaktif, Inisiatif, Kreatif	96		
3. Disiplin, Komitmen, Semangat Kerja, Motivasi	94		
	284	Total II :	9,47
<u>CARA KERJA</u>			
1. Perencanaan/Pengorganisasian	94	0,1	(94:1)x 0,1
2. Kerjasama dan Pelayanan			
3. Keberanian Pengambilan Keputusan & Pemecahan Masalah			
	94	Total III :	9,40

Sumber: PTPN III (Persero) Medan

Keterangan:

Istimewa : 90 - 100

Sangat baik : 80 – 89

Baik : 70 - 79

Cukup : 60 - 69

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan menetapkan 3 indikator dalam menentukan penilaian kinerja karyawan. Dengan pemberian nilai dan bobot pada setiap point dalam indikator, dapat menentukan nilai akhir pencapaian seorang karyawan. Nilai akhir yang diperoleh, akan digolongkan dalam rentang nilai yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menjelaskan kinerja seorang karyawan secara kualitatif.

Talenta adalah sesuatu yang dimiliki oleh karyawan yang dibangun dan dibina melalui program pelatihan dan pengembangan oleh suatu organisasi untuk proses jangka panjang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong di balik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karenanya, sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan talenta yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

PT. Perkebunan Nusantara III disingkat PTPN III (Persero) merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budi daya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Produk utama perseroan adalah Minyak Sawit (CPO = Crude Palm Oil) dan Inti Sawit (PKO = Palm Kernel Oil) dan karet. PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan dengan Akte Notaris Harun Kamil, SH, No.36 tanggal 11 Maret 1996 dan telah disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No.C2-8331.HT.01.01.th.96 tanggal 8 Agustus 1996 yang dimuat didalam Berita Negara Republik Indonesia No.81 tahun 1996 Tambahan Berita Negara No. 8674 Tahun 1996.

Untuk memastikan bahwa bisnis PTPN III dikembangkan dengan keunggulan kompetitifnya maka PTPN III menerapkan *Talent Management*. Hasil asesmen kompetensi dan pengukuran kinerja karyawan digunakan untuk membangun *talent pool* sebagai landasan pengembangan karyawan tidak saja dapat memenuhi kebutuhan jabatan saat ini tetapi juga menjadi *leader* di masa depan sesuai dengan jalur karir perusahaan dan rencana suksesi masing-masing individu. *Talent*

Pool adalah sekelompok orang yang dinilai bertalenta, mampu menunjukkan kinerja unggul atau istimewa, yang menjadi panutan atau cermin bagi anggota lain untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh sebuah organisasi. *Talent pool* diperusahaan diperlukan guna mempersiapkan internal personel yang mempunyai potensi kepemimpinan sekaligus meningkatkan loyalitas karyawan yang mampu bertahan di perusahaan. Karyawan yang dipetakan dalam *talent pool* mengikuti proses pengembangan karyawan sesuai kebutuhan organisasi sehingga yang bersangkutan lebih siap ketika diberi beban dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Adapun program pengembangan *talent pool* telah dilaksanakan PTPN III sejak tahun 2009 yang metodenya dilaksanakan melalui pelatihan secara klasikal, studi banding dan pemagangan ke perusahaan kompetitor dalam skala internasional.

Keberadaan *Talent Pool* cukup penting dalam mempersiapkan talent didalam perusahaan, akan tetapi pegawai yang tidak termasuk dalam *Talent Pool* tetap akan menjadi perhatian pula di dalam perusahaan, sebab bukan berarti pegawai yang tidak berada di *Talent Pool* tidak memiliki kesempatan untuk dapat menggantikan posisi penting perusahaan di masa yang akan datang. Dalam manajemen talenta khususnya *Talent Pool* tidak hanya mencakup proses bagaimana karyawan bidang SDM mengetahui potensi yang ada pada pegawai dapat digunakan untuk jangka waktu berkelanjutan.

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan Yang Mengikuti *Talent pool*

Tahun	Jumlah Orang
2017	32
2018	17
2019	43

Sumber:PTPN III(Persero) Medan

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2018 jumlah karyawan yang mengikuti *talent pool* mengalami penurunan yang cukup besar dibandingkan

tahun sebelumnya. Hal ini tentu menunjukkan bahwa manajemen talenta belum terlaksana secara maksimal yang mengakibatkan turunnya jumlah karyawan yang mengikuti *talent pool* di PTPN III (Persero) Medan.

Manajemen talenta berguna agar karyawan merasa bakat yang dimilikinya tidak sia-sia dan agar karyawan memiliki kesempatan kerja yang lebih baik. maka bisa dikatakan manajemen talenta merupakan hal yang penting dalam menentukan dan penempatan posisi untuk karyawan. Jika penempatan karyawan sesuai dengan talenta yang dimiliki oleh karyawan maka akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri. Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara III (Persero)?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan pada bagian sebelumnya maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara III (Persero).

1.4 Manfaat penelitian

1. Manfaat teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberi wawasan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan manajemen talenta dan kinerja karyawan.
- b. Menjadi masukan bagi pihak-pihak tertentu guna menjadikan penelitian ini sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat praktis

a. Bagi penulis

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.

b. Bagi perusahaan

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

c. Bagi pihak lain

Penelitian ini dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam teori manajemen talenta dan kinerja.

BAB II

LANDASAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU DAN HIPOTESIS

2.1 Manajemen Talenta

2.1.1 Pengertian Manajemen Talenta

Menurut Isanawikrama (2016:152) manajemen talenta sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan bakat. Dengan kata lain, *talent management* bukan hanya sekedar proses tunggal atau bagaimana program pengembangan berjalan, melainkan mencakup serangkaian proses.

Menurut Harmen (2018:115) *Talent management* adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat.

Pella dan Inayati (2011:82) mengemukakan *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 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.

2.1.2 Karakteristik Manajemen Talenta

Beberapa karakteristik perusahaan yang berhasil mengelola talenta Pella dan Inayati (2011:89) :

1. Memiliki *Development Mindset*
Yaitu suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang dalam perusahaan.
2. Mengimplementasikan *Performance Culture*
Suatu situasi ketika perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.
3. Memiliki *Executive Sponsorship*
Pemimpin senior yang terdiri atas direksi atau general manager (GM) secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pelatihan dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersepsi sebagai calon pemimpin masa depan.
4. Menerapkan *Good HR Information System*
HRD dan pemimpin unit kerja bahu-membahu melakukan pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja, dan ke mana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

Perusahaan dengan program manajemen talenta yang bagus adalah mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat bekerja yang bagus, sekaligus memupuk para karyawan yang telah bekerja didalam perusahaan. Karyawan yang bertalenta juga akan lebih tertarik bekerja untuk sebuah perusahaan yang menghargai karyawan dan memeberikan mereka kesempatan untuk terus mendaki kesuksesan.

2.1.3 Strategi Manajemen Talenta

Menurut PPM Manajemen (2010:1) kesuksesan organisasi ditentukan oleh SDM yang bertalenta tinggi. *Great organizations are always built by great people*. Dengan demikian, perusahaan harus mengelola manusia sebagai modal sehingga memberikan nilai tambah dan keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitornya. Hal itulah yang menjadi program unggulan berbagai perusahaan Indonesia dalam rangka meraih visi, misi, dan sasaran stratejik serta meningkatkan pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi (*growth sustainability*).

Berangkat dari tujuan tersebut, maka upaya yang dilakukan untuk mendapatkan dan menjaga karyawan bertalenta tinggi (*talented people*) sebagai upaya meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan melalui manajemen talenta menjadi salah satu sasaran stratejik perusahaan.

Menurut PPM Manajemen (2010:27), dalam strategi manajemen talenta terdapat tiga kelompok segmen talent (*talent segmentation*) yaitu :

1. Talent untuk kelompok manajerial dan berada dalam posisi struktural.
2. Talent yang termasuk dalam pekerjaan – pekerjaan profesional, yaitu pekerjaan yang membutuhkan keahlian spesifik / fungsional.
3. Talent yang termasuk dalam kelompok critical jobs, dimana di dalamnya tidak terdapat tingkatan namun posisi tersebut sangat penting untuk kelanggengan suatu perusahaan. Salah satunya adalah pekerjaan customer service, front liner atau teller di Bank.

2.1.4 Indikator Manajemen Talenta

Menurut Yarnall (2011) dalam Anshori (2019:22) manajemen talenta memiliki beberapa indikator yaitu :

1. Seleksi

Usaha pertama yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kualifikasi dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan.

2. Penempatan

Penempatan adalah suatu rekomendasi atau keputusan untuk mendistribusikan para calon pada pekerjaan yang berbeda-beda berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk berhasil pada setiap pekerjaan yang berbeda.

3. Pengembangan

Pengembangan adalah proses dimana karyawan dalam sebuah perusahaan dibantu secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sehingga bisa menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan peran mereka di masa depan.

Sistem manajemen talenta yang dikelola perusahaan harus dikaitkan dengan misi, visi, strategi dan nilai-nilai perusahaan. Karena itu, perusahaan harus menetapkan indikator manajemen talenta sehingga merefleksikan kepentingan perusahaan.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja

Pada dasarnya perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerja yang meningkatkan produk dan layanan yang berkualitas. Mengingat karyawan dianggap merupakan bagian aset perusahaan yang penting dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk memperoleh kinerja yang baik serta mampu berkompetisi. Kinerja karyawan sangatlah berarti bagi seluruh unit

kerja yang berada dalam perusahaan. Adanya kinerja karyawan yang baik akan memberikan dampak yang berbeda dibanding dengan perusahaan yang tidak memiliki kinerja karyawan yang baik.

Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Kasmir (2018:182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Wibowo (2014:2) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kalitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan atau suatu departemen atau suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan targetnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu periode penilaian tertentu.

2.2.2 Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Timple dalam Mangkunegara (2019:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari dua, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah, orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Sedangkan menurut Simanjuntak (2011:11-17) kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

1. Kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu:

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja
- b. Motivasi dan etos kerja

2. Dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian yang dimaksud untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas serta prosedur melakukan pekerjaan tersebut (*standing operation procedur, SOP*).

3. Dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manjerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja, mengkoordinasikan semua kegiatan mereka, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

2.2.3 Permasalahan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Menurut Moehariono (2012:119) masyarakat telah lama mengecap *stereotip* pada organisasi sektor publik (pemerintah), mereka hanya menganggap sebagai sarang pemborosan keuangan saja. Akhirnya hal itu mendorong parlemen dan masyarakat, menuntut organisasi sektor publik selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya dalam pengelolaan sumber daya. Untuk itu, perlu diciptakan mandat agar organisasi sektor publik dapat melakukan pengukuran kinerja sesuai dengan penetapan arah tujuan dan sasaran pemerintah.

Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada publik dan mencari sumber pembiayaan untuk negara. Organisasi sektor publik initerdiri dari individu yang memiliki perbedaan latar belakang, persepsi, atribusi, sikap, dan kepribadian masing-masing. Perbedaan-perbedaan individu tersebut juga dapat menentukan kapasitas pembelajaran masing-masing dari individu, yang akhirnya dapat mempengaruhi dalam kualitas pelayanan publik. Perbedaan mendasar pada individual merupakan salah satu hambatan pengahalang dalam pelaksanaan sistem pengukuran kinerja. Misalnya, sikap tidak mau berubah (*resistance to change*) dari karyawan atau oleh persepsi individu terhadap organisasi dalam memandang system pengukuran kinerja. Sikap tidak mau berubah dari individu dalam organisasi, penyebabnya adalah bersumber dari empat hal, yaitu: bias kognitif, ketidakpastian dan kegelisahan, persepsi selektif dan retensi atau kebiasaan.

2.2.4 Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2014:86-88) terdapat tujuh indikator kinerja yaitu:

1. Tujuan
Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan.
2. Standar
Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.
3. Umpan balik
Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.
4. Alat dan sarana
Alat dan sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.
5. Kompetensi
Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. Motif
Manajer memfasilitasi, motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menyediakan sumber daya yang diperlukan.
7. Peluang
Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapatkan perhatian lebih banyak dan mengambil waktu yang tersedia.

Dari tujuh indikator diatas dapat disimpulkan bahwa dalam suatu kinerja individu maupun organisasi jika ingin berhasil dalam mencapai tujuan organisasi maupun individu tidak mengutamakan persyaratan melainkan memberikan standar di dalam organisasi agar tujuan dapat diselesaikan dan kapan kita sukses atau gagal didalam organisasi tersebut harus memiliki umpan balik yang mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja agar bisa mencapai tujuan.

Selain itu organisasi harus memiliki alat dan sarana agar dalam melakukan sesuatu kegiatan dapat terlaksana dengan baik dan lancar, serta suatu organisasi juga harus menjadi alasan bagi pegawai untuk memiliki kompetensi agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar serta memberikan motif atau alasan bagi pegawai untuk melakukan sesuatu yang berguna untuk organisasi.

2.3 Penelitian Terdahulu

Untuk mengadakan penelitian, tidak terlepas dari penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya dengan tujuan untuk memperkuat hasil dari penelitian yang sedang dilakukan, selain itu juga berujuan untuk membandingkan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya. Berikut ringkasan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti selama penelitian.

1. Hanna Vianny Oktavia (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu)” Hasil penelitian Hanna Vianny Oktavia (2018), yang ditujukan kepada 75 sampel karyawan, dari 232 populasi karyawan di PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu, dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif, serta analisis regresi berganda menghasilkan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu).
2. Penelitian Ridha Choirun Nisa, et.al. (2016) yang berjudul “Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)” menggunakan metode *explanatory research* dengan kuesioner didistribusikan di antara 63 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT PLN (Persero) Distribusi

Jawa Timur Surabaya sejumlah 169 karyawan yang tersebar dalam 5 divisi yaitu SDM dan Organisasi. Teknik pengambilan sampel *proportional random sampling*. Hasil dari penelitian ini membuktikan, bahwa manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

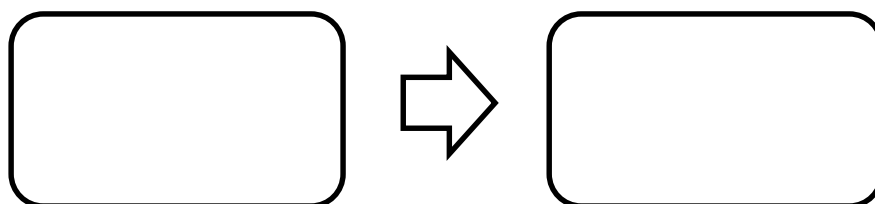
2.4 Kerangka Berpikir

Penulisan penelitian ini menggunakan model analisis yang terdiri dari dua variabel yaitu variabel manajemen talenta yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Proses manajemen talenta dengan kinerja karyawan memiliki hubungan asimetris dimana proses manajemen talenta akan mempengaruhi kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Sedangkan kedua variabel ini memiliki bentuk hubungan linear dan positif dikarenakan manajemen talenta merupakan salah satu faktor individu yang turut mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai talenta yang baik cenderung memiliki kebiasaan yang proaktif, yang dimana kebiasaan proaktif ini dapat juga menjadi pemicu untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu Hanna dan Heru (2018:189) mengatakan bahwa manajemen talenta secara umum memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan dan jika variabel manajemen talenta diperbaiki maka kinerja pun akan ikut meningkat. Maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

GAMBAR 2.1

Model Konseptual



Sumber : diolah peneliti 2019

2.5 Hipotesis Penelitian

H_0 = Manajemen talenta tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_1 = Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode kuantitatif, yang terdiri dari pendekatan statistik deskriptif dan induktif. Adapun pengertian statistik deskriptif adalah metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu hasil pengamatan (data) sehingga memberikan informasi yang berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap data dan informasi tersebut. Statistik induktif adalah mencakup metode yang berkaitan dengan analisis sebagai data asosiatif (data dari sampel) yang kemudian digunakan untuk melakukan peramalan atau penafsiran kesimpulan (generalisasi) mengenai data secara keseluruhan populasi.

3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) yang beralamat di Jalan Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara 20122. Yang dilakukan pada bulan Desember 2019 sampai dengan selesai.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2011:117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan yang sudah mengikuti *talent pool* dalam PTPN III (Persero) Medan yang berjumlah 92 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sejumlah himpunan bagian yang diperkecil dari unit populasi. Menurut Sugiyono (2011:118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Berdasarkan populasi tersebut, ditentukan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana : n = ukuran sampel

 N= jumlah populasi

 e = error toleransi

sehingga ukuran sampel yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{92}{1+92(0,1)^2}$$

$$n = \frac{92}{1+1,92}$$

$$n = 34,25 \text{ atau } 34 \text{ Orang}$$

Dalam menentukan sampel yang berjumlah 34 orang tersebut maka peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria yang digunakan sebagai sampel adalah karyawan yang sudah pernah mengikuti *Talent Pool* dan masih aktif bekerja di PTPN III Medan.

3.4 Jenis Dan Sumber Data

3.4.1 Data Primer

Data yang digunakan adalah hanya data primer, yakni dapat diartikan bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung melalui kuesioner dari lokasi yang diteliti dan data berupa hasil jawaban para responden mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan berbagai data atau dokumen yang digunakan sebagai pendukung yang berhubungan dengan penelitian, dapat diperoleh dari sejarah singkat perusahaan, visi & misi, struktur organisasi dan dokumen lainnya yang berhubungan dengan variabel atau topik masalah yang diteliti.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan peneliti, maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data dari pengamatan langsung dengan mengadakan tanya jawab dengan salah satu karyawan bagian SDM untuk memperoleh masukan yang berhubungan dengan bidang yang diteliti sebagai bahan penulisan skripsi ini.

2. Angket

Angket merupakan metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket, yang nantinya akan ditujukan kepada para pegawai atau responden dari objek penelitian yakni karyawan PTPN III Medan. Jawaban responden diukur dengan menggunakan skala Likert bentuk checklist dengan setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi seperti pada tabel 3.1.

Tabel 3. 1
Instrumen Penelitian Skala Likert

Skor	Keterangan skor
5	Sangat Setuju

4	Setuju
3	Netral
2	Tidak Setuju
1	Sangat tidak Setuju

Sumber : Sugiyono (2011: 135)

3. Dokumentasi

Teknik yang digunakan untuk mengambil data berdasarkan dokumen-dokumen atau laoran laporan yang ada pada perusahaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.6 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Defenisi operasional adalah suatu defenisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel. Sesuai dengan perumusan masalah yang ada dalam penelitian dengan menggunakan satu variabel bebas dan satu variabel terikat seperti yang tertera pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2
Variabel dan Indikator

Variabel	Defenisi operasional	Indikator	Skala ukur
Manajemen	<i>talent management</i> adalah	1. Seleksi	Skala likert

<p>talenta (X)</p>	<p>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). Darmin Ahmad Pella dan Afifa Inayati (2011:82)</p>	<p>2. Penempatan 3. Pengembangan</p>	
<p>Kinerja (Y)</p>	<p>kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi. Wibowo (2014:2)</p>	<p>1. Tujuan 2. Standar 3. Umpan balik 4. Alat dan sarana 5. Kompetensi 6. Motif 7. Peluang</p>	<p>Skala likert</p>

Sumber : Diolah Penulis (2019)

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah data yang telah didapat setelah penelitian merupakan data yang valid dengan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Dalam penelitian ini digunakan kriteria pengujian dengan menggunakan program SPSS 24.0 for windows dengan kriteria:

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan taraf signifikan 0,05 maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam kuisisioner penelitian dinyatakan valid.
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ dengan taraf signifikan 0,05 maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam kuisisioner penelitian dinyatakan tidak valid.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur. Apakah alat ukur yang digunakan tetap konsisten jika dilakukan pengukuran ulang. Pengukuran yang dilakukan dengan fasilitas SPSS 24.0 for windows yakni dengan uji *Cronbach Alpha* dengan kriteria:

- a. Jika $r_{alpha} > 0,06$ maka dinyatakan reliable
- b. Jika $r_{alpha} < 0,06$ maka dinyatakan tidak reliable

3.8 Uji Asumsi Klasik

3.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik P-Plot, sebagai dasar pengambilan keputusan. Jika titik-titik menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal, maka nilai residual tersebut telah normal. Selain itu dapat juga dilihat dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov*, jika pengujian tersebut $> 0,5$ maka dapat dikatakan jika residual data telah terdistribusi normal.

3.8.2 Uji Heterokedasitas

Uji heterokedasitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varians diantara yang lainnya. Model regresi yang baik adalah homokedasitas yakni variance dari

suatu pengamatan ke pengamatan lain bersifat tetap atau dengan kata lain tidak terjadi heterokedasitas. Alat analisisnya adalah pancar *scatter plot*.

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (manajemen talenta) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan), adapun persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bX + e$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X = Manajemen talenta

e = error

3.9.2 Uji Parsial (t)

Uji bertujuan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Signifikansi pengaruh tersebut dapat diestimasi dengan membandingkan antara nilai t_{tabel} dengan t_{hitung} . Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel bebas secara parsial mempengaruhi variabel terikat, sebaliknya jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka variabel bebas secara parsial tidak mempengaruhi variabel terikat.

Rumusan hipotesis:

$H_0 : b = 0$: Manajemen talenta tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_1 : b > 0$: Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kriteria pengujian:

- a. H_0 diterima jika taraf signifikan $< = 0,05$ atau $T_{hitung} > T_{tabel}$
- b. H_1 diterima jika taraf signifikan $> = 0,05$ atau $T_{hitung} < T_{tabel}$

3.9.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini bertujuan untuk mengetahui kadar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 dan 1. Jika nilai koefisien mendekati 1 berarti variabel bebas berpengaruh besar terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika nilai koefisien mendekati nol berarti variabel bebas berpengaruh kecil terhadap variabel terikat.