

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Berikut ini beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang menjadi acuan peneliti dalam menyusun penelitian kali ini, terkait variabel Manajemen Talenta, Organisasi Pembelajaran dan Keterikatan Karyawan:

Penelitian pertama oleh Tarigan et al. (2018). Penelitian ini menggunakan manajemen talenta sebagai variabel independen, kinerja keuangan sebagai variabel dependen, dan organisasi pembelajar sebagai variabel mediator. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak manajemen talenta melalui organisasi pembelajar. Jumlah sampel sebanyak 90 karyawan dengan level manajer dari 30 perusahaan. Analisis statistik yang digunakan adalah analisis Multivariat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajar. Artinya, ketika praktik manajemen talenta di perusahaan terkait ditingkatkan maka proses pembelajaran organisasi di perusahaan juga akan meningkat. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian skripsi yang dilakukan peneliti adalah: 1) Penelitian ini menggunakan kinerja keuangan sebagai variabel dependen, sementara penelitian peneliti menggunakan keterikatan karyawan sebagai variabel dependen, 2) Dimensi dari manajemen talenta pada penelitian ini adalah daya tarik, seleksi, pengembangan, keterikatan dan retensi talenta, sementara dimensi yang digunakan peneliti adalah daya tarik, pengembangan dan retensi talenta.

Penelitian kedua oleh Afshari & Hadian Nasab (2021). Penelitian ini menggunakan manajemen talenta sebagai variabel independen, kapabilitas organisasi pembelajar sebagai variabel dependen, dan model intelektual sebagai variabel mediator. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta pada kemampuan pembelajaran organisasi dan untuk menguji peran mediasi modal intelektual. Populasi yang digunakan adalah para karyawan dari salah satu provinsi di negara Iran, dengan jumlah sampel sebanyak 225.

Metode analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Squares*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar. Artinya, organisasi yang menempatkan manajemen talenta sebagai inti dari praktik sumber daya manusia cenderung lebih mampu menciptakan lingkungan yang efektif untuk aktivitas intelektual seperti perolehan dan penciptaan pengetahuan, dan selanjutnya dapat meningkatkan kemampuan organisasi pembelajar. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian skripsi yang dilakukan peneliti adalah, penelitian ini menggunakan model intelektual sebagai variabel mediator, sementara penelitian peneliti tidak menggunakan variabel mediator, dan peneliti juga menggunakan keterikatan karyawan sebagai variabel dependen.

Penelitian ketiga oleh Lubna et al. (2018). Penelitian ini menggunakan manajemen talenta sebagai variabel independen, keterikatan karyawan dan kreativitas karyawan sebagai variabel dependen. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk meneliti dampak dari praktik manajemen talenta pada kreativitas karyawan melalui keterikatan karyawan. Populasi yang digunakan adalah para karyawan di Provinsi Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, dengan jumlah sampel sebanyak 80. Alat analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif, dengan menggunakan analisis korelasi dan analisis regresi untuk menguji model teoritis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan, yang artinya, ketika sebuah organisasi mengelola talentanya dengan cara terbaik, maka mereka akan memiliki karyawan yang sangat terikat dengan organisasi. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian skripsi yang dilakukan peneliti adalah, penelitian ini menggunakan keterikatan karyawan dan kreativitas karyawan sebagai variabel dependen, sementara variabel dependen yang digunakan peneliti adalah keterikatan karyawan dan organisasi pembelajar.

Penelitian keempat oleh Ekhsan & Taopik (2020). Penelitian ini menggunakan manajemen talenta sebagai variabel independen, retensi karyawan sebagai variabel dependen, dan keterikatan karyawan sebagai variabel mediator, Jumlah sampel sebanyak 84. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari manajemen talenta terhadap retensi karyawan yang di mediasi oleh keterikatan karyawan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan

metode kuantitatif dengan software SEM Smart PLS sebagai alat analisis. Metode analisis data yang digunakan adalah uji *R-Square*, *Bootstrapping*, *Path Coefficient*, dan *Specific Indirect Effects*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian skripsi yang dilakukan peneliti adalah: 1) Penelitian ini menggunakan retensi karyawan sebagai variabel dependen, sementara variabel dependen yang digunakan peneliti adalah keterikatan karyawan dan organisasi pembelajar, 2) Dimensi dari manajemen talenta pada penelitian ini adalah rekrutmen, kinerja manajemen, perencanaan suksesi, pelatihan dan retensi, sementara dimensi yang digunakan peneliti adalah daya tarik, pengembangan dan retensi talenta.

Penelitian kelima oleh Wahyuni (2019). Penelitian ini menggunakan dukungan organisasi dan manajemen talenta sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan keterikatan karyawan sebagai variabel mediator. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh dukungan organisasi dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan. Jumlah sampel sebanyak 56 karyawan tetap. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterikatan karyawan, yang artinya, manajemen talenta yang baik pada perusahaan dapat meningkatkan keterikatan karyawan pada perusahaan itu sendiri. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian skripsi yang dilakukan peneliti adalah: 1) Penelitian ini menggunakan dukungan organisasi dan manajemen talenta sebagai variabel independen, sementara variabel independen yang digunakan peneliti hanyalah manajemen talenta, 2) Dimensi dari manajemen talenta pada penelitian ini adalah pengembangan talenta, dukungan kepemimpinan, pengakuan dan budaya talenta, sementara dimensi yang digunakan peneliti adalah daya tarik, pengembangan dan retensi talenta.

Penelitian keenam oleh Alias et al. (2016). Penelitian ini menggunakan manajemen talenta sebagai variabel independen, retensi karyawan sebagai variabel dependen dan keterikatan karyawan sebagai variabel mediator. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara praktik manajemen talenta,

keterikatan karyawan dan retensi karyawan pada perusahaan IT di Selangor. Jumlah sampel sebanyak 581 karyawan dari 3 perusahaan teknologi informasi di Selangor, Malaysia. Metode analisis data yang digunakan adalah korelasi Pearson. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian skripsi yang dilakukan peneliti adalah, variabel manajemen talenta pada penelitian ini menggunakan dimensi dukungan manajerial, pengembangan karyawan, penghargaan dan pengakuan, sementara dimensi yang digunakan peneliti adalah daya tarik, pengembangan dan retensi talenta.

Penelitian ketujuh oleh Dhanalakshmi et al. (2016). Penelitian ini menggunakan manajemen talenta sebagai variabel independen, dan keterikatan karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian ini bertujuan untuk memahami praktik manajemen talenta yang diterapkan pada Industri IT dan bagaimana hal tersebut memengaruhi retensi karyawan. Jumlah sampel sebanyak 500 karyawan dari perusahaan teknologi informasi di Chennai, India. Metode analisis data yang digunakan adalah multiple regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan talenta tidak memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan, sementara retensi talenta memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya upaya retensi talenta dari perusahaan akan mampu meningkatkan keterikatan karyawan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian skripsi yang dilakukan peneliti adalah, variabel manajemen talenta pada penelitian ini hanya menggunakan dimensi pengembangan dan retensi talenta.

Penelitian kedelapan oleh Ogueyungbo et al. (2020). Penelitian ini menggunakan organisasi pembelajar sebagai variabel independen, keterikatan karyawan sebagai variabel dependen dan peran dukungan pengawasan sebagai variabel mediator. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh organisasi pembelajar pada keterikatan karyawan dan pengaruh mediasi dukungan pengawasan di beberapa terpilih di Nigeria. Populasi yang digunakan adalah karyawan dari 6 perusahaan, dengan jumlah sampel sebanyak 434. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi pembelajar memiliki pengaruh positif terhadap

keterikatan karyawan. Organisasi pembelajar dapat digunakan untuk mendorong karyawan agar menjadi sangat terlibat dengan tanggung jawab pekerjaan mereka. Organisasi pembelajar akan membuat karyawan menjadi lebih produktif, kreatif dan bekerja sama dengan karyawan lain, dan secara tidak langsung akan menciptakan keterikatan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian skripsi yang dilakukan peneliti adalah: 1) Penelitian ini menggunakan peran dukungan pengawasan sebagai variabel mediator, sementara penelitian peneliti tidak menggunakan variabel mediator dalam penelitiannya, 2) Variabel organisasi pembelajar pada penelitian ini menggunakan dimensi pembelajaran deskriptif, preskriptif, normative dan diagnostic, sementara dimensi organisasi pembelajar yang digunakan oleh peneliti adalah penguasaan pribadi, model mental, pembelajaran tim, visi bersama dan sistem berpikir.

Penelitian kesembilan oleh Malik & Garg (2017a). Penelitian ini menggunakan organisasi pembelajar sebagai variabel independen dan keterikatan kerja sebagai variabel dependen. Dimensi yang digunakan sebagai indikator dari keterikatan kerja adalah *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh organisasi pembelajaran pada keterikatan kerja pada perusahaan IT di India, serta memberikan pemahaman mengenai keterlibatan kerja di tingkat individu, tim dan organisasi pembelajaran. Jumlah sampel sebanyak 250 karyawan dengan level manajer dari 10 perusahaan teknologi informasi di Delhi, India. Metode analisis data yang digunakan adalah *Confirmatory Factor* dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi pembelajar memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja, dengan *vigor* dan *dedication* sebagai dimensi yang paling berpengaruh secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa, perusahaan harus melakukan upaya untuk menerapkan praktik seperti kesempatan belajar, budaya eksperimen dan umpan balik, hubungan manajerial yang mendukung, membangun struktur untuk berbagi informasi dan mendorong pembelajaran tim untuk meningkatkan keterlibatan kerja.

Penelitian kesepuluh oleh Malik & Garg (2017b). Penelitian ini menggunakan organisasi pembelajar sebagai variabel independen, keterikatan kerja sebagai variabel dependen dan peran ketahanan karyawan sebagai variabel mediator. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menguji model

mediasi yang menghubungkan organisasi pembelajar dengan ketahanan karyawan dan keterikatan kerja. Jumlah sampel sebanyak 300 karyawan dari 20 perusahaan teknologi informasi di India. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajar dengan keterikatan kerja. Studi ini merekomendasikan bahwa profesional dan departemen sumber daya manusia perlu berinvestasi dalam membangun organisasi pembelajar untuk mengembangkan ketahanan karyawan, yang kemudian akan membuat karyawan tetap terikat. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian skripsi yang dilakukan peneliti adalah, penelitian ini menggunakan peran ketahanan karyawan sebagai variabel mediator, sementara penelitian peneliti tidak menggunakan variabel mediator.

Penelitian kesebelas oleh Hussain & Amir Ishak (2017). Penelitian ini menggunakan organisasi pembelajar sebagai variabel independen dan keterikatan kerja sebagai variabel dependen. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara organisasi pembelajar dengan keterikatan karyawan pada perusahaan terpilih di Malaysia. Jumlah sampel sebanyak 100 karyawan. Metode analisis data yang digunakan adalah korelasi Pearson. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi pembelajar memiliki hubungan positif terhadap keterikatan karyawan, dengan dimensi yang paling memengaruhi adalah pendampingan dan pembinaan dari senior. Dengan adanya kegiatan pembelajaran yang efektif di dalam organisasi dapat meningkatkan keterikatan karyawan yang terlibat. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian skripsi yang dilakukan peneliti adalah, penelitian ini menggunakan pelatihan, pendampingan dan pembinaan sebagai dimensi dari organisasi pembelajar, sementara dimensi organisasi pembelajar yang digunakan oleh peneliti adalah penguasaan pribadi, model mental, pembelajaran tim, visi bersama dan sistem berpikir.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Konsep Manajemen Talenta**

Manajemen talenta mulai mendapat perhatian para peneliti dan praktisi setelah frase "*The War for Talent*" diperkenalkan oleh *McKinsey and Company*

pada tahun 1997 (Friday & Sunday, 2019) sebagai strategi untuk mempertahankan dan mengelola talenta dengan cara terbaik. Menurut Friday & Sunday (2019), pengertian talenta merujuk pada pekerja yang dapat membuat perbedaan pada kinerja organisasi baik melalui kontribusi langsung mereka atau, dalam jangka panjang, dengan menunjukkan tingkat potensi tertinggi. Dengan kata lain, talenta adalah karyawan dengan *high performance* dan *high potential* yang mampu berkontribusi kepada perusahaan.

Manajemen talenta didefinisikan sebagai proses sistematis dan dinamis di mana perusahaan menarik, mengidentifikasi, memotivasi, mempertahankan, melibatkan dan mengembangkan orang-orang yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas bisnisnya dengan sukses (Lubna et al., 2018). Manajemen talenta mencakup serangkaian aktivitas yang luas, seperti perencanaan suksesi, loyalitas karyawan, kepercayaan karyawan, perencanaan sumber daya manusia, manajemen kinerja karyawan (Isfahani & Boustani, 2014). Manajemen talenta memastikan perusahaan untuk menempatkan orang yang tepat dengan keterampilan yang sesuai berada di tempat yang tepat untuk mengakses strategi bisnis (Pusriadi et al., 2020).

O'Bryan & Casey (2017) mengungkapkan bahwa manajemen talenta memiliki setidaknya tiga interpretasi yang berbeda, yaitu:

1. *New Term Of Tradional HR Practices*

Manajemen talenta sebagai istilah baru untuk menggambarkan praktik tradisional dari manajemen sumber daya manusia. Praktik tradisional yang dimaksud mencakup identifikasi kebutuhan perusahaan dan perekrutan karyawan, namun praktik ini tidak dapat membedakan antara peran strategis dalam organisasi dan peran non-strategis.

2. *TM Refer to Succession-Planning Practices*

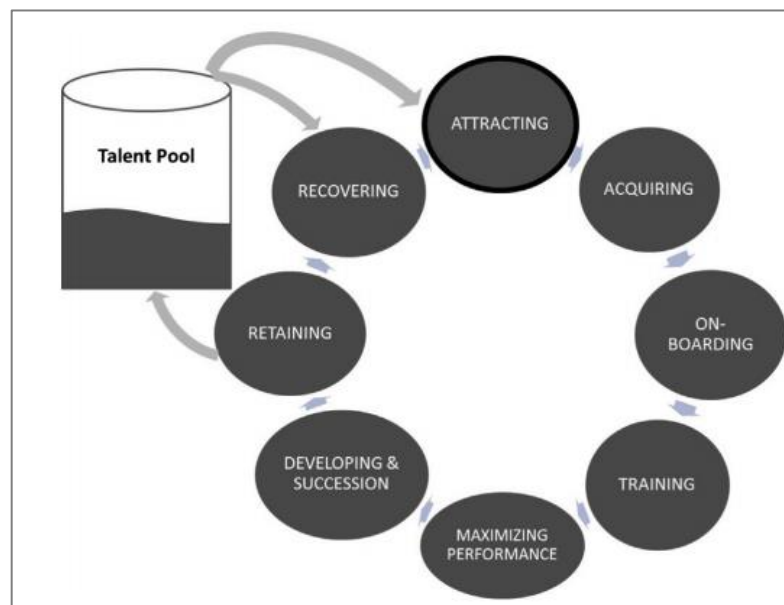
Manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi dan mengembangkan talenta berpotensi untuk posisi yang lebih tinggi di masa depan.

3. *Identification and Management Of Talented Employees Currently In An Organization*

Manajemen talenta harus mencakup proses identifikasi dan manajemen karyawan berbakat yang sudah berada dalam perusahaan. Meskipun

identifikasi bakat pada awal rekrutmen dan keterikatan dengan karyawan sangat penting, namun tetap diperlukan manajemen kinerja yang efektif serta anggaran untuk program pengembangan karyawan dan mengetahui hal-hal yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja.

Teori Schiemann, yang dikutip dalam O'Bryan & Casey (2017), mengembangkan karya Evans dan Chun dengan apa yang disebut *talent lifecycle*. Rentang dari *talent lifecycle* dimulai dari menarik talenta yang tepat hingga memperoleh, melakukan orientasi, mengembangkan, mengelola, mempertahankan, dan bahkan memulihkan talenta.



**Gambar 2.1.** *Talent Lifecycle* (O'Bryan & Casey, 2017)

Berdasarkan gambar *Talent Lifecycle*, terdapat 8 elemen dalam yang kemudian akan menciptakan *talent pool*, atau kumpulan dari individu-individu dengan kinerja dan potensi yang tinggi. 8 elemen tersebut adalah:

1. *Attracting*: menarik kandidat yang berbakat dan sesuai dengan identifikasi kebutuhan perusahaan.
2. *Acquiring*: mendapatkan dan merekrut kandidat terbaik untuk ditempatkan pada posisi yang tepat.



3. *On-Boarding*: melakukan orientasi kepada karyawan yang sudah direkrut untuk mendapatkan pengetahuan, kemampuan dan perilaku yang sesuai dengan budaya perusahaan demi menjadi anggota perusahaan yang efektif.
4. *Training*: upaya perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan dengan memberikan pelatihan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.
5. *Maximizing Performance*: merencanakan, mengawasi dan meninjau kinerja karyawan untuk dapat memaksimalkannya.
6. *Developing & Succession*: mengembangkan karyawan berpotensi untuk mengisi posisi yang lebih tinggi di masa depan.
7. *Retaining*: upaya yang dilakukan untuk mempertahankan talenta yang dimiliki agar tetap bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama.
8. *Recovering*: proses pemulihan atau perbaikan atas karyawan yang sudah direkrut namun tidak memiliki kompetensi yang memadai.

Penelitian *The Office of Talent Management and Organizational Development (2010)* mengungkapkan bahwa manajemen talenta terdiri dari 4 proses utama, yaitu:

1. *Inclusion*: proses yang dilakukan perusahaan untuk membuat setiap individu merasa sebagai bagian dari proses yang dilalui perusahaan.
2. *Engagement*: memastikan setiap karyawan memiliki keterikatan dengan perusahaan dan antusias terhadap pekerjaannya, yang kemudian mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi perusahaan
3. *Competencies*: memastikan karyawan memiliki kompetensi yang tepat pada posisi yang tepat. Perusahaan juga perlu mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan atau dapat dikembangkan dengan kepegawaian yang ada.
4. *Retention*: upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan berbakat. Proses ini fokus pada dua kebijakan utama, yaitu mengurangi *turnover* karyawan dan meningkatkan keterikatan karyawan.

Srimulyani (2020) mengungkapkan indikator dari manajemen talenta sebagai berikut:

1. *Managerial Support*: kesiapan perusahaan dalam menyediakan bantuan dan dukungan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
2. *Employee Career Development*: upaya perusahaan untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan dengan pengembangan karier. Contoh program dari pengembangan karier adalah pelatihan kompetensi baru, promosi jabatan dan mutasi karyawan,
3. *Rewards & Recognitions*: upaya perusahaan untuk mengapresiasi karyawan yang sudah berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Bentuk apresiasi dapat berupa tunjangan, bonus, kenaikan gaji dan pujian.

Sementara itu, teori yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai indikator dari manajemen talenta adalah teori dari Tarique & Schuler (2010). Tarique dan Schuler mengelompokkan manajemen talenta kedalam tiga 3 dimensi, yaitu: 1) daya tarik talenta, 2) pengembangan talenta dan, 3) retensi talenta. Adapun penjelasan mengenai ketiga dimensi tersebut akan diuraikan pada bagian berikutnya.

#### **2.2.1.1. Daya Tarik Talenta**

Manajemen talenta dimulai dari bagaimana perusahaan mampu menarik talenta berkompentensi dan berpotensi tinggi untuk dapat ditempatkan di tempat yang tepat. Daya tarik talenta atau menarik talenta meliputi kegiatan *branding* perusahaan, seleksi, rekrutmen dan proposisi nilai karyawan. *Branding* perusahaan digunakan sebagai daya tarik untuk dapat menarik talenta berbakat. Perusahaan yang mengembangkan *brand* mereka dengan baik akan memiliki reputasi yang baik, sehingga lebih memiliki daya tarik bagi para talenta berbakat.

Daya tarik talenta pada penelitian ini dibagi menjadi dua indikator, yaitu domain sosial dan keunggulan organisasi.

##### **1. Domain Sosial**

Domain sosial digunakan untuk merujuk pada dukungan, inovasi sosial dan keseimbangan kehidupan kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan di masa-masa sulit (Southgate & Mondo, 2017). Sebuah organisasi diyakini dapat menarik lebih banyak karyawan bertalenta dengan

memberi mereka dukungan sosial di saat sulit (kesulitan keuangan, *maternity*, *paternity* dan musibah kematian), masalah kesehatan, membuat karyawan bersosialisasi dan mendukung karyawan dengan semangat kerja yang tinggi.

Domain sosial dalam ranah keseimbangan kehidupan kerja diukur dengan tersedianya suasana organisasi yang mendukung, yang dapat menjadi motivasi bagi karyawan di dalam organisasi. Bersosialisasi dengan rekan kerja, peluang bergaya hidup, atau lokasi yang sesuai merupakan faktor penentu untuk menarik individu bertalenta, karena mereka menambahkan keseimbangan kehidupan kerja ke organisasi, yang kemudian akan berkontribusi pada produktivitas mereka.

## 2. Keunggulan Organisasi

Keunggulan organisasi pada literatur ini dipahami sebagai alat utama yang membantu organisasi mencapai tujuan strategis dan operasional mereka (Aladwan & Forrester, 2016). Keunggulan organisasi berfokus pada kualitas seluruh proses internal perusahaan untuk menarik individu berkualitas. Faktor-faktor yang membangun keunggulan organisasi antara lain adalah adanya *branding* talenta, reputasi organisasi, budaya organisasi, iklim organisasi, dan lingkungan kerja.

Keunggulan organisasi dapat diukur atau dicirikan dengan adanya kondisi kerja yang diinginkan, penunjang kesehatan, pengurangan stres, otonomi dan keamanan serta kepuasan kerja dalam suatu organisasi (Lyria, 2014).

*Branding* talenta adalah elemen utama dari daya tarik talenta. Elemen ini memungkinkan organisasi untuk mengelola karyawan berbakat melalui identitas, loyalitas dan budaya organisasi, sebagai cara untuk menarik individu berpotensi tinggi (Suseno & Pinnington, 2017).

Untuk menjadi unggul dan berhasil dalam menarik talenta, organisasi perlu melakukan strategi yang tepat dan membangun reputasi yang kuat dan khas agar mampu berkompetisi. Ada dua strategi berbeda dalam merekrut talenta ke dalam organisasi, yaitu:

### 1) *Internal brands*

Strategi ini merupakan rekrutmen internal, di mana perusahaan mencari kandidat dari yang sesuai orang-orang yang sudah berada di dalam organisasi untuk mengisi posisi yang kosong. Strategi ini akan mengurangi risiko terkait dengan proses rekrutmen dan akan lebih menghemat biaya. Sebuah organisasi mungkin mengetahui atau lebih mampu mengamati kekuatan dan kelemahan kandidatnya, serta mengetahui bahwa karyawan tersebut mungkin lebih berkomitmen pada organisasi. Secara khusus, strategi ini juga akan menghindari biaya iklan.

## 2) *External brands*

Organisasi tidak selamanya bisa mendapatkan karyawan yang mereka butuhkan dari staf yang sudah mereka miliki saat ini, oleh karena itu organisasi perlu memanfaatkan sumber eksternal untuk menemukan kandidat. Salah satu caranya adalah dengan rekrutmen online, yang dapat menjangkau kandidat hingga tak terbatas. Organisasi perlu mengembangkan *employer branding* yang kuat dan unik, sehingga dapat menarik talenta-talenta terbaik.

### **2.2.1.2. Pengembangan Talenta**

Proses pengembangan talenta difokuskan untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan talenta secara individu untuk dapat memenuhi kebutuhan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Proses ini juga diperlukan untuk mempersiapkan talenta dalam pengembangan kariernya di masa depan.

Pengembangan talenta pada penelitian ini membagi variabel menjadi tiga indikator, yaitu manajemen kinerja, pembinaan talenta dan pengembangan kepemimpinan.

#### 1. Manajemen Kinerja

Menurut Alkerdawy (2016), manajemen kinerja membantu memenuhi kesenjangan antara kinerja saat ini dengan yang direncanakan dari karyawan berkualifikasi tinggi. Manajemen kinerja juga berfungsi untuk mengevaluasi kinerja talenta dan membantu perusahaan

mengidentifikasi tingkat kompetensi yang dimiliki talenta tersebut. Hasil evaluasi dan identifikasi tersebut kemudian akan menjadi dasar perusahaan untuk mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan talenta dan juga sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Melalui proses ini, kebutuhan akan pemberian pelatihan dan mengembangkan bakat dapat lebih mudah diidentifikasi.

Perusahaan perlu menawarkan strategi pengembangan yang tepat kepada karyawan mereka untuk meningkatkan kemampuan karyawan secara individu, termasuk pemberian kompetensi tertentu, memperkuat motivasi dan meningkatkan pengembangan karier mereka.

## 2. Pembinaan Talenta

Pembinaan talenta diukur melalui seberapa teratur individu dalam perusahaan menerima pembinaan. Hal ini juga diukur dari kemampuan perusahaan memberikan kesempatan yang cukup untuk mengembangkan individu berbakat dengan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.

Salah satu proses dari pembinaan talenta adalah melalui rotasi pekerjaan di dalam internal perusahaan (Tatoglu et al., 2016). Rotasi pekerjaan dapat mengembangkan pengetahuan dan pengalaman bagi individu karyawan, yang diperoleh dari berbagai departemen dan divisi di mana mereka ditempatkan.

## 3. Pengembangan Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan membantu perusahaan dalam mencapai keberlanjutan perusahaan itu sendiri secara keseluruhan (Prinsloo, 2017), karena kepemimpinan yang efektif dan berkembang merupakan elemen kunci dari keberlanjutan perusahaan. Keberlanjutan perusahaan melalui kepemimpinan membantu perusahaan secara strategis menghasilkan nilai-nilai intrinsik dan kesejahteraan bagi semua pemangku kepentingan (Terblanche et al., 2017).

Proses pengembangan kepemimpinan meliputi pembinaan, perluasan cakupan beban kerja, pendampingan, penugasan kerja dan program pengembangan formal, serta perencanaan suksesi. Oleh karena itu, proses

pengembangan kepemimpinan memungkinkan pemimpin memperoleh keterampilan dan kompetensi yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan.

### **2.2.1.3. Retensi Talenta**

Perusahaan merancang strategi retensi talenta untuk mendorong talentanya bertahan dengan perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama. Proses ini juga diperlukan untuk mencegah adanya pergantian talenta dengan tingkat produktivitas yang lebih rendah. Pergantian talentapun memerlukan proses seleksi dari awal, yang mana juga memakan biaya yang tidak sedikit.

Retensi talenta pada penelitian ini dibagi menjadi lima indikator, yaitu perbandingan (*benchmarking*), kepuasan kerja, penghargaan non-finansial, pemberdayaan karyawan dan motivasi karyawan.

#### **1. Perbandingan (*benchmarking*)**

Perbandingan atau *benchmarking* didefinisikan sebagai alat utama untuk menetapkan tujuan dengan memanfaatkan pembelajaran dan standar dari perusahaan lain sebagai perbandingan. Metode ini dinilai sebagai cara yang bermanfaat untuk mempertahankan talenta dalam perusahaan. Menurut N. Horseman (2018), ada tiga jenis pendekatan dalam metode perbandingan, yaitu: 1) membandingkan kinerja dengan divisi lain di dalam perusahaan, 2) membandingkan kinerja terhadap kelompok atau unit yang dipilih di dalam perusahaan, 3) membandingkan kinerja dengan semua perusahaan sejenis yang berada di negara yang sama. Elemen lain dari indikator perbandingan adalah pemberian kompensasi. Kompensasi yang kompetitif dianggap sebagai elemen penting dari kesuksesan untuk mempertahankan talenta dalam perusahaan.

Strategis perbandingan memungkinkan perusahaan untuk menilai strategi retensi yang tepat dengan memperhatikan kinerja terbaik. Dengan demikian, perusahaan harus memiliki sistem perbandingan yang kompetitif, yang merupakan faktor penentu untuk mempertahankan talenta berkualifikasi tinggi.

## 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja melibatkan sikap emosional yang positif di tempat kerja, yang membantu perusahaan dalam mempertahankan talenta dan mencapai keunggulan kompetitif (Asrar-ul-Haq et al., 2017). Kepuasan kerja dapat dipahami dari segi lingkungan kerja, kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan adanya peluang karier di dalam perusahaan. Lingkungan yang mendukung dan kondisi kerja yang berkualitas tinggi dapat mendorong kepuasan kerja, yang kemudian dapat membantu peningkatan kinerja, baik secara individu maupun organisasi.

Kepuasan kerja pada penelitian ini diukur melalui lingkungan belajar yang mendukung di dalam perusahaan, kondisi kerja yang baik dan bagaimana karyawan diperlakukan di dalam perusahaan. Menurut Asrar-ul-Haq et al. (2017), ketiga aspek tersebut merupakan yang terpenting, karena kepuasan kerja yang diperoleh dari ketiga aspek tersebut dapat menciptakan peningkatan kinerja yang lebih baik..

## 3. Penghargaan Non-Finansial

Penghargaan non-finansial dapat memberikan peran penting dalam membantu perusahaan mempertahankan talentanya. Dengan menyadari adanya kesempatan untuk mendapatkan penghargaan non-finansial, karyawan akan cenderung meningkatkan produktifitas di dalam perusahaan dan keterlibatan dengan individu lainnya

Penghargaan yang dimaksud dapat berupa sertifikasi, penghargaan yang tulus, pengakuan (Nyaribo & Nyakundi, 2016), pekerjaan yang menarik, dukungan masalah kesehatan dan keselamatan karyawan, serta fleksibilitas jam kerja dan pengerjaan tugas (Hina et al., 2014).

## 4. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan merupakan proses menghargai karyawan dengan memberikan tanggung jawab dan kewenangan yang memadai untuk mengelola pekerjaannya secara profesional. Praktik dari pemberdayaan karyawan merupakan elemen penting untuk memotivasi dan mempertahankan talenta untuk waktu yang lebih lama dalam suatu perusahaan (Ali et al., 2017). Pemberdayaan karyawan meningkatkan

tingkat kepuasan karyawan pada perusahaan dengan memberi mereka kepercayaan diri di tempat kerja. Perusahaan yang sukses selalu berusaha meningkatkan produktivitas mereka dengan memberdayakan karyawan melalui dorongan ide-ide kreatif dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan (Smith, 2017).

#### 5. Motivasi Karyawan

Pekerjaan yang memotivasi dan dihargai, kemajuan karier dan lingkungan belajar yang mendukung dipandang sebagai kunci untuk mempertahankan karyawan bertalenta. Perusahaan perlu memberikan penghargaan finansial yang tepat kepada karyawannya untuk memastikan karyawan selalu termotivasi (Ogbogu, 2017). Adanya kemajuan karier juga akan memberikan motivasi kepada karyawan. Kemajuan karier merupakan kesempatan bagi individu-individu berkualifikasi tinggi untuk menuntun mereka meningkatkan dan mengembangkan jalur kariernya (Schlechter et al., 2014).

Kesempatan-kesempatan yang diciptakan oleh perusahaan seperti ini secara tidak langsung akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bisa meningkatkan kualifikasi mereka. Hal ini sangat penting direncanakan untuk dapat mempertahankan individu-individu berbakat. Dengan perencanaan yang tepat, perusahaan akan memastikan karyawan mereka merasa puas dan termotivasi dalam bekerja.

#### **2.2.2. Konsep Organisasi Pembelajar**

Konsep organisasi pembelajar pertama kali dipopulerkan oleh Peter M. Senge pada tahun 1990 sebagai solusi untuk menghadapi tantangan yang kompetitif dan lingkungan bisnis yang dinamis, sehingga perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk belajar, beradaptasi dan berubah. Menurut Tarigan et al. (2018), organisasi pembelajar merupakan proses di mana organisasi terus menerus menyesuaikan dan mentransformasikan dirinya dengan memanfaatkan dan memperkaya sumber pengetahuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal maupun internal, yang pada akhirnya membantu perusahaan



untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sementara menurut Ogueyungbo et al., (2020), organisasi pembelajar adalah proses di mana organisasi memperoleh keterampilan, informasi, opini, dan sikap baru yang akan membuat mereka tetap *up-to-date*.

Teori organisasi pembelajar menyatakan bahwa dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, perusahaan mengubah tindakannya melalui pembelajaran yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Lenka & Chawla, 2018). Tujuan utama dari dibentuknya organisasi pembelajar adalah untuk meningkatkan perkembangan perusahaan dengan menghasilkan inisiatif baru dalam teknologi, produktivitas, atau faktor komersial (Tarigan et al., 2018). Proses yang terjadi di dalam organisasi pembelajar akan membantu setiap individu untuk mengembangkan pemikiran kritis mereka dan melatih mereka untuk menyelesaikan masalah.

Ogueyungbo et al., (2020) mengungkapkan ada 5 jenis pembelajaran yang dinilai efektif dalam menciptakan keterikatan karyawan yang tinggi dan keunggulan kompetitif, yaitu:

1. *Normative Learning*: pembelajaran normatif cenderung memikirkan bagaimana cara meningkatkan pembelajaran untuk dapat mencapai tujuan organisasi.
2. *Descriptive Learning*: pembelajaran deskriptif memerlukan lebih banyak proses yang terlibat, termasuk bagaimana memperoleh informasi, mendistribusikan dan menginterpretasikannya
3. *Prescriptive Learning*: pembelajaran preskriptif merupakan jenis pembelajaran di mana informasi diperoleh melalui pengalaman, refleksi, konseptualisasi dan eksperimen yang sudah pernah dilakukan oleh organisasi itu sendiri.
4. *Diagnostic Learning*: pembelajaran diagnostik merupakan cara kreatif untuk mengetahui lebih banyak tentang bagian tersembunyi dari suatu organisasi untuk memecahkan masalah-masalah khususnya. Untuk mencapai hal ini, organisasi mempekerjakan praktisi sumber daya manusia untuk mencari tahu akar penyebab masalah yang dialami organisasi dan bagaimana menyelesaikannya.

5. *Supervisory Support*: sejauh mana seorang *supervisor* peduli dengan kesejahteraan karyawan dan menghargai kontribusinya. *Supervisor* juga bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja kerja karyawan.

Menurut Hamdani & Susilawati (2018), terdapat 4 faktor utama penentu keberhasilan organisasi pembelajar, yaitu:

1. Kemampuan berinovasi
2. Kepemimpinan
3. Kemampuan mengembangkan diri
4. Berbagi informasi

Dalam bukunya, Senge (2004:10) mengembangkan konsep utama dari organisasi pembelajar yang dituangkan ke dalam 5 karakteristik, yang disebut dengan *The Fifth Discipline*, yang mana akan digunakan sebagai indikator organisasi pembelajaran dalam penelitian ini, yaitu:

1. *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi)

Penguasaan Pribadi adalah suatu disiplin untuk memperjelas dan memperdalam visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kemampuan dan melihat kenyataan secara objektif. Orang dengan penguasaan pribadi yang tinggi menyadari bahwa hasil adalah hal yang paling penting, sehingga mereka berkomitmen untuk terus belajar semasa hidup demi hasil yang memuaskan. Organisasi pembelajar hanya dapat terbentuk dari orang-orang yang memiliki penguasaan pribadi, yaitu karyawan yang secara individu berkomitmen untuk terus-menerus belajar, mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, serta selalu meningkatkan kapabilitas yang mereka miliki.

2. *Mental Models* (Model Mental)

Setiap individu berkemungkinan memiliki pandangan yang berbeda terhadap peristiwa yang sama. Pandangan tersebut dipengaruhi oleh bagaimana mereka memahami dunia. Model Mental adalah asumsi, generalisasi atau gambaran yang tertanam di dalam pikiran, yang kemudian akan memengaruhi pemahaman dan pandangan seseorang terhadap dunia.

Secara sadar atau tidak, hal itulah yang akan memengaruhi cara mereka dalam bertindak dan mengambil keputusan,

3. *Team Learning* (Pembelajaran Tim)

Dengan proses pembelajaran secara bersama-sama, perusahaan akan mempererat hubungan antar individu yang terlibat di dalamnya dengan melakukan dialog dan *sharing knowledge*. Menurut Peter Senge, kegiatan ini dapat membuat setiap individu yang terlibat menjadi lebih cepat menyerap informasi.

4. *Shared Vision* (Visi Bersama)

Peran pemimpin dibutuhkan untuk bisa menyampaikan visi perusahaan kepada anggota timnya, agar setiap anggota memiliki persepsi yang sama akan visi perusahaan. Secara tidak langsung, pemimpin sudah menumbuhkan kesadaran bagi timnya untuk terus maju dan berkembang mengikuti visi perusahaan.

5. *Systems Thinking* (Pemikiran Sistem)

Perusahaan yang memiliki kinerja dan tujuan yang jelas akan memiliki hubungan dan proses yang berkesinambungan antar individu maupun tim. Orang-orang yg memiliki pemikiran sistem akan selalu melihat dirinya memiliki kinerja dan kompetensi yang unggul, sehingga akan berpengaruh terhadap sikap dan perilakunya dalam bekerja .

### 2.2.3. Konsep Keterikatan Karyawan

*The International Survey Research (ISR)* mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sebuah proses di mana perusahaan meningkatkan komitmen dan kesinambungan karyawannya untuk pencapaian hasil yang superior (Ruban, 2018). Menurut Sianturi et al. (2019), keterikatan karyawan adalah hubungan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan. Karyawan yang memiliki rasa keterikatan dan berkomitmen dengan perusahaan akan menciptakan hubungan yang baik dan secara naluriah akan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan (Handoyo & Setiawan, 2017).

Tingkat keterikatan karyawan dapat dilihat dari bagaimana mereka senang dan berkonsentrasi dalam mengerjakan pekerjaan mereka (Ogueyungbo et al., 2020). Keterikatan karyawan merupakan alat untuk membantu perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif, karena karyawan yang memiliki keterikatan cenderung lebih berkomitmen pada perusahaan dan tujuannya, serta mendorong adanya peningkatan kinerja dan hasil kerja atau *output* yang lebih baik. (Pandita & Ray, 2018). Perusahaan dengan nilai keterikatan karyawan yang akan tinggi memperoleh laba yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan dengan nilai keterikatan karyawan yang rendah (Lubna et al., 2018).

Keterlibatan karyawan digambarkan dalam 3 tingkatan (Ruban, 2018), yaitu:

1. *Engaged*: karyawan yang bekerja dengan penuh semangat dan merasakan adanya hubungan yang mendalam dengan perusahaan. Karyawan pada tingkat keterlibatan ini selalu mendorong adanya inovasi dan berkontribusi untuk memajukan perusahaan.
2. *Not engaged*: karyawan yang secara fisik hadir dan berpartisipasi di tempat kerja serta melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, tetapi tidak mencurahkan semangat atau energi ke dalam pekerjaan mereka.
3. *Actively Disengaged*: karyawan yang tidak puas dan tidak bahagia di tempat kerja mereka serta menunjukkan ketidakbahagiaan tersebut. Karyawan pada tingkat ini cenderung untuk menunjukkan perlawanan dan merusak pekerjaan rekan kerja mereka.

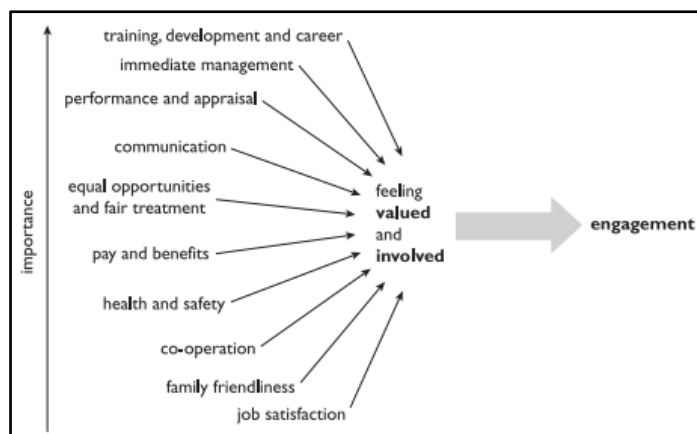
Ogueyungbo et al. (2020) menjelaskan bahwa bentuk keterikatan karyawan dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu:

1. *Behavioural/perilaku*: keterikatan perilaku memerlukan kesediaan karyawan untuk bekerja lebih dari cakupan pekerjaannya. Perspektif keterikatan perilaku mencakup perluasan peran, perilaku proaktif dan inisiatif dari individu karyawan. Kategori keterikatan ini menunjukkan bagaimana karyawan memiliki niat dan semangat yang tinggi untuk belajar dan memperoleh informasi baru di dalam perusahaan.

2. *Cognitive*/kognitif: keterlibatan kognitif didefinisikan sebagai tingkat di mana karyawan sadar terhadap peran pekerjaan mereka dan bagaimana kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Seorang karyawan dikatakan terlibat secara kognitif ketika dia memiliki totalitas dalam bekerja dan selalu berpikir positif, yang kemudian membuatnya selalu fokus serta hadir secara psikologis dalam aktivitas di perusahaan.
3. *Affective*/emosional: karyawan yang terikat secara emosional memiliki perasaan dan pandangan positif terhadap pekerjaan dan perusahaan. Pada kategori ini, karyawan memiliki kemampuan berempati dengan rekan kerjanya dan dapat merasakan kepuasan dari pekerjaan yang mereka lakukan maupun dari perusahaan. Namun keterikatan secara emosional juga memungkinkan munculnya emosi negatif, seperti kelelahan dan frustrasi.

Penelitian *The Institute for Employment Studies* pada tahun 2004 yang dikutip dalam Gupta & Sharma (2016) mengungkapkan bahwa ada 10 faktor pendorong keterikatan karyawan, yaitu:

1. Pelatihan, pengembangan dan jenjang karier
2. Manajemen perusahaan yang tanggap
3. Penilaian kinerja yang efektif
4. Komunikasi yang baik dari semua elemen perusahaan
5. Kesempatan dan perlakuan yang adil kepada semua karyawan
6. Upah dan tunjangan
7. Asuransi kesehatan dan keselamatan kerja
8. Kerja sama yang baik
9. Sikap yang ramah dan kekeluargaan
10. Adanya kepuasan kerja.



**Gambar 2.2.** Faktor Keterikatan Karyawan (Gupta & Sharma, 2016)

Sementara itu, *The Corporate Leadership Council* (2004) yang juga dikutip oleh Gupta & Sharma (2016) menyatakan bahwa ada 8 faktor utama pembentuk keterikatan karyawan, yaitu:

1. *Trust and Integrity*: penting bagi manajer perusahaan untuk bisa perpegang teguh pada kata-katanya sehingga tercipta rasa kepercayaan dari para karyawan.
2. *Nature Of The Job*: karyawan perlu memotivasi diri mereka sendiri dengan menerima tantangan pekerjaan yang diberikan.
3. *Line Of Sight Between Employee Performance And Company Performance*: karyawan harus menyadari bagaimana peran mereka dalam berkontribusi pada kinerja perusahaan.
4. *Career Growth Opportunities*: penting bagi perusahaan untuk bisa memberikan jenjang karier yang baik agar karyawan bisa berkembang dalam perusahaan.
5. *Pride About The Company*: karyawan harus merasa bangga telah menjadi bagian dari perusahaan.
6. *Co-Workers/Team Members*: adanya hubungan yang terjalin antar rekan kerja akan meningkatkan tingkat keterikatan karyawan secara signifikan.
7. *Employee Development*: perusahaan perlu mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk pengembangan pengetahuan, kompetensi dan pembentukan sikap karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

8. *Relationship With The Manager*: manajer perusahaan perlu memberikan kenyamanan kepada para karyawan agar dapat menciptakan hubungan yang baik.

Menurut Schaufeli (2001), keterikatan karyawan memiliki 3 dimensi, yang mana akan digunakan sebagai indikator dari keterikatan karyawan pada penelitian ini. Ketiga dimensi tersebut yaitu:

1. *Vigor*

Dimensi ini ditandai dengan semangat dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk memberikan kontribusi dalam pekerjaan dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*

Dimensi ini menggambarkan adanya keterikatan secara emosional yang tinggi terhadap pekerjaan. Biasanya ditandai dengan sikap antusiasme, rasa bangga, serta merasa memiliki pekerjaan yang menantang dan menginspirasi secara individu.

3. *Absorption*

Dimensi ini menggambarkan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh pada pekerjaannya. Dimensi ini dapat dilihat dari bagaimana karyawan berkonsentrasi dan merasa asyik dalam bekerja, sulit melepaskan diri dari pekerjaan, serta merasa waktu cepat berlalu ketika ia bekerja.

## **2.3. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

### **2.3.1 Keterkaitan Manajemen Talenta Dengan Organisasi Pembelajaran**

Berdasarkan penelitian Tarigan et al. (2018) dan Afshari & Hadian Nasab (2021), dapat diketahui bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajar. Manajemen talenta bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki talenta-talenta terbaik dan memaksimalkan nilai yang dihasilkan, dan kemudian mengembangkan pengetahuan yang pada akhirnya membantu perusahaan melakukan proses belajar

yang efektif sehingga terbentuklah organisasi pembelajar. Dalam hal ini, manajemen talenta memiliki fungsi penting untuk bisa mendukung dan memfasilitasi kegiatan yang akan membentuk organisasi pembelajar itu sendiri. Oleh karena itu, ketika penerapan manajemen talenta ditingkatkan, maka proses organisasi pembelajar akan ditingkatkan secara berurutan.

### **2.3.2. Keterkaitan Manajemen Talenta Dengan Keterikatan Karyawan**

Berdasarkan penelitian Lubna et al. (2018), Ekhsan & Taopik (2020), Wahyuni (2019) dan Alias et al. (2016), dapat diketahui bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, yang mana artinya praktik manajemen talenta yang diterapkan dengan baik dan efektif pada perusahaan dapat meningkatkan keterikatan pada karyawan. Sementara penelitian oleh Dhanalakshmi et al. (2016) mengatakan bahwa hanya indikator retensi talenta yang berpengaruh positif dan signifikan. Penelitian tersebut juga menjadi pendukung bahwa manajemen talenta, dengan retensi karyawan sebagai indikatornya, berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Manajemen talenta yang dimaksud adalah seperti dukungan manajerial, pengembangan karier, penghargaan dan pengakuan. Ketika karyawan merasa puas akan perlakuan yang mereka dapatkan dari penerapan manajemen talenta, mereka akan merasa bahwa perusahaan memperlakukan mereka sebagai aset yang berharga, sehingga akan tercipta rasa keterikatan dari karyawan itu sendiri, baik terhadap pekerjaan, rekan kerja, maupun terhadap perusahaan.

### **2.2.4. Keterkaitan Organisasi Pembelajar Dengan Keterikatan Karyawan**

Berdasarkan penelitian Ogueyungbo et al. (2020), Malik & Garg (2017a), Malik & Garg (2017b) dan Hussain & Amir Ishak (2017), dapat diketahui bahwa organisasi pembelajar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Organisasi pembelajar akan menciptakan kesempatan belajar yang berkelanjutan yang membantu dalam peningkatan keterampilan dan pengembangan karier karyawan. Hal tersebut pada gilirannya akan menghasilkan



keterlibatan karyawan dalam kerja. Di dalam organisasi pembelajar, karyawan juga berkesempatan untuk menyampaikan pendapat, ide dan inovasi terlepas dari batasan hierarki, yang mana hal ini akan membuat karyawan merasa dirinya terlibat di dalam organisasi. Selain itu, salah satu dimensi dari organisasi pembelajar, yaitu pembelajaran tim, dapat menciptakan interaksi antar rekan kerja yang mendukung dan bermanfaat dalam menumbuhkan rasa kekerabatan serta keamanan psikologis di antara karyawan. Dengan demikian, dapat dianggap bahwa pembelajaran tim memainkan peran penting dalam menghasilkan keterlibatan karyawan dalam kerja.

#### **2.4. Pengembangan Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan asumsi-asumsi penelitian sebagaimana diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga Daya Tarik Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organisasi Pembelajar di PT Hipernet Indodata.
2. Diduga Pengembangan Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organisasi Pembelajar di PT Hipernet Indodata.
3. Diduga Retensi Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organisasi Pembelajar di PT Hipernet Indodata.
4. Diduga Daya Tarik Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan di PT Hipernet Indodata.
5. Diduga Pengembangan Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan di PT Hipernet Indodata.
6. Diduga Retensi Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan di PT Hipernet Indodata.
7. Diduga Daya Tarik Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar di PT Hipernet Indodata.
8. Diduga Pengembangan Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar di PT Hipernet Indodata.
9. Diduga Retensi Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar di PT Hipernet Indodata.

## 2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang sudah dibahas sebelumnya, maka dapat disimpulkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Penelitian Tarigan et al. (2018) dan Afshari & Hadian Nasab (2021) menyatakan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajar, sehingga dibuat kerangka pemikiran untuk:

1. Meneliti pengaruh yang signifikan antara daya tarik talenta terhadap organisasi pembelajar di PT Hipernet Indodata.
2. Meneliti pengaruh yang signifikan antara pengembangan talenta terhadap organisasi pembelajar di PT Hipernet Indodata.
3. Meneliti pengaruh yang signifikan antara retensi talenta terhadap organisasi pembelajar di PT Hipernet Indodata.

Penelitian Lubna et al. (2018), Ekhsan & Taopik (2020), Wahyuni (2019) dan Alias et al. (2016) menyatakan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Sehingga pada penelitian ini, digunakan ketiga indikator tersebut untuk menjabarkan proses manajemen talenta, dan dibuat kerangka pemikiran untuk:

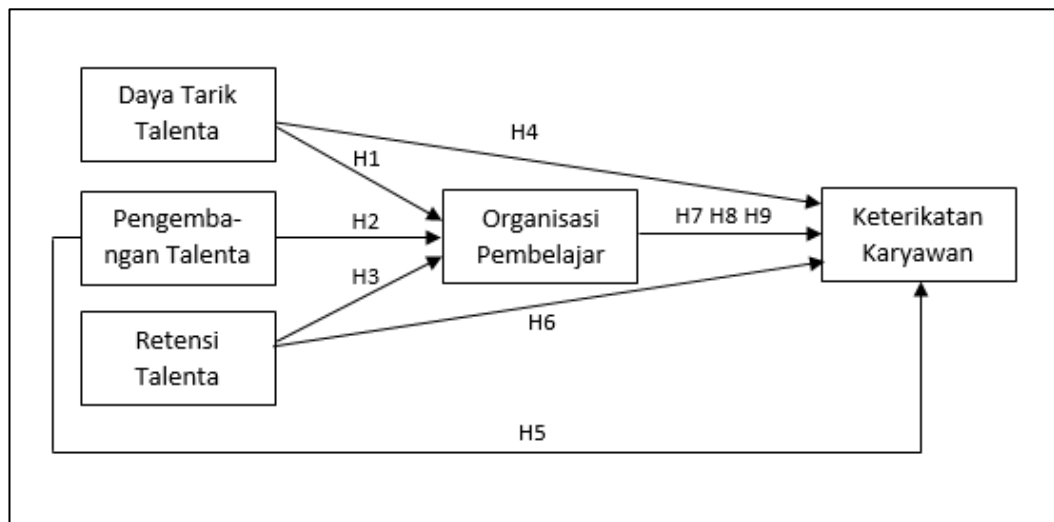
4. Meneliti pengaruh yang signifikan antara daya tarik talenta terhadap keterikatan karyawan di PT Hipernet Indodata.
5. Meneliti pengaruh yang signifikan antara pengembangan talenta terhadap keterikatan karyawan di PT Hipernet Indodata.
6. Meneliti pengaruh yang signifikan antara retensi talenta terhadap keterikatan karyawan di PT Hipernet Indodata.

Penelitian Ogueyungbo et al. (2020), Malik & Garg (2017a), Malik & Garg (2017b) dan Hussain & Amir Ishak (2017) menyatakan bahwa organisasi pembelajar memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan, sehingga dibuat kerangka pemikiran untuk:

7. Meneliti pengaruh yang signifikan antara daya tarik talenta terhadap keterikatan karyawan melalui organisasi pembelajar di PT Hipernet Indodata.

8. Meneliti pengaruh yang signifikan antara pengembangan talenta terhadap keterikatan karyawan melalui organisasi pembelajar di PT Hipernet Indodata.

Meneliti pengaruh yang signifikan antara retensi talenta terhadap keterikatan karyawan melalui organisasi pembelajar di PT Hipernet Indodata.



**Gambar 2.3.** Kerangka Konseptual (Peneliti, 2021)