

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Sebagai bahan acuan dan pertimbangan untuk penelitian ini, ada beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya serta mengangkat judul atau obyek, dan subyek yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang talenta manajemen dan proposisi nilai karyawan untuk membentuk organisasi pembelajaran., sebagai berikut:

Penelitian pertama dilakukan (Kualitas et al., 2020). Penelitian tersebut memiliki tujuan agar dapat menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap peningkatan akreditasi kesehatan Puskesmas, penelitian tersebut dilakukan di 2 puskesmas Bulengleng Bali dengan menggunakan teknik purposive sampling analisis kedua puskesmas tersebut memiliki hasil bahwa pembelajaran organisasi dalam kategori baik sehingga memperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh pembelajaran organisasi terhadap akreditasi kesehatan.

Penelitian kedua dilakukan oleh (Onyango et al., n.d.) Tujuan penelitian ialah untuk mengetahui hubungan keterlibatan karyawan dengan retensi karyawan dan untuk mengetahui pengaruh talenta manajemen terhadap pembelajaran organisasi di rumah sakit umum yang ada di Kenya, penelitian ini menggunakan metode statistik deskriptif untuk menyajikan dan meringkas biodata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan tidak dicari tentang masalah yang mempengaruhi mereka serta pekerjaan karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan serta karyawan tidak memahami ruang lingkup yang diberikan maka proposisi nilai karyawan dan penghargaan manajemen sangat berpengaruh signifikan terhadap pergantian karyawan maka penelitian merekomendasikan agar pemimpin dapat menyediakan komunikasi yang sering dan dapat mendukung kepada karyawan rumah sakit.

Penelitian ketiga dilakukan oleh (Kalem et al., 2019). Tujuan penelitian tersebut untuk mengeksplorasi pengaruh strategi manajemen bakat agar dapat menentukan kinerja karyawan dan organisasi pembelajaran di organisasi sektor publik baik dalam bidang kesehatan admin, pelayanan negara terlebih khusus sektor publik di UEA. Teknik analisis menggunakan statistik inferensial dan deskriptif. Hasil penelitian tersebut memberikan tanggapan bahwa praktik manajemen bakat berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan, kreativitas, serta kompetensi karyawan, maka dari hasil penelitian merekomendasikan harus adanya lingkungan kerja yang sehat serta bebas dari stres mulai dari peluang pengembangan karier serta pelatihan rutin untuk pengolahan bakat dalam organisasi.

Penelitian keempat dilakukan oleh (Sara et al., 2020). Penelitian tersebut memiliki tujuan agar dapat mengetahui penerapan pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja akreditasi puskesmas Gayungan Surabaya. Penelitian menggunakan teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi serta proses pembelajaran organisasi dalam kategori baik. Dan proses pembelajaran terus berlangsung dimana setiap karyawan terus dibimbing agar tetap belajar melalui setiap kegiatan dengan menciptakan inovasi dalam memecahkan masalah serta membentuk kerja sama maka terbukti hal tersebut dapat meningkatkan akreditasi dalam puskesmas.

Penelitian kelima dilakukan oleh (Bisnis et al., 2017). Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh manajemen bakat terhadap pertumbuhan organisasi rumah sakit swasta di kabupaten Nyeri County. Penelitian ini menggunakan metode purposive sampling dan memperoleh hasil bahwa manajemen bakat serta lingkungan tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan organisasi rumah sakit Kenya di Nyeri County.

Penelitian keenam dilakukan oleh (Mohd Zin et al., 2017). Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan antara proposisi nilai karyawan serta loyalitas karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Dan hasil penelitian

ini menunjukkan bahwa hubungan proposisi nilai karyawan serta loyalitas karyawan harus diterapkan di dalam organisasi agar organisasi dapat berkembang dan maju.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh (Raj, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara proposisi nilai karyawan dengan karyawan penelitian dilakukan rumah sakit di India. Analisis data dilakukan dengan melakukan analisis korelasi, regresi bertingkat dan ANOVA untuk mempelajari hubungan antara EVP, niat tinggal, kontrak psikologis dan identitas sosial. dari hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan memiliki sebuah niat yang besar dalam bertahan di organisasi jika organisasi mereka memberikan proposisi nilai karyawan kepada karyawan serta hasil menunjukkan bahwa kontrak psikologi merupakan suatu dampak dari proposisi nilai karyawan secara positif pada karyawan.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh.(Dahshan et al., 2018). Tujuan penelitian ini yaitu agar bisa mengetahui pengaruh manajemen bakat pada kinerja organisasi khususnya di rumah sakit Shebin penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif korelasional. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa perawat dirumah sakit Menofia mempunyai kepuasan yang tinggi dibandingkan perawat yang ada di rumah sakit Sehbina menyangkut hal bakat manajemen serta kinerja organisasi dengan perbedaan yang signifikan dilihat secara statistik maka dapat disimpulkan mempunyai suatu korelasi yang sangat positif dan signifikan baik kinerja organisasi serta masing-masing dari komponen manajemen bakat.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dessler (2015:117) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu praktik serta kebijakan yang dibutuhkan oleh orang untuk menjalankan sebuah aspek manajemen sumber daya manusia meliputi sebuah perekrutan, penyaringan, pelatihan pengembangan serta penilaian. yang terdiri dari beberapa aspek:

1. Perencanaan, yaitu sebuah proses pada awal menentukan suatu tujuan serta standar serta nantinya dapat mengembangkan peraturan serta prosedur suatu

perencanaan yang nantinya dapat mengatasi kejadian-kejadian yang akan terjadi di masa yang akan datang.

2. Pengorganisasian, yaitu sebuah proses atau langkah awal dalam mengkoordinasikan suatu pekerjaan dengan membangun hubungan baik dengan karyawan di perusahaan.
3. Penempatan karyawan, yaitu sebuah proses cara menetapkan sumber daya manusia yang akan bekerja di perusahaan melalui cara : merekrut pegawai, menyeleksi pegawai, menyusun standar kerja, memberikan kompensasi mengevaluasi, pelatihan serta pengembangan karyawan.
4. Pemimpin, yaitu memberikan suatu pekerjaan kepada orang lain, memberikan keputusan dan motivasi kepada karyawan.
5. Pengawasan, menyusun setandar seperti pengawasan kualitas, produksi, memeriksa kinerja dan membandingkannya dengan standar yang telah di tentukan.

Menurut Davis pengembangan manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses yang terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pemimpi nan, dan pengendalian kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemberdayaan sumber daya manusia agar dapat efektif dan produktif dalam melakukan pekerjaan di sebuah organisasi yang nantinya dapat mengembangkan bakat serta kemampuan karyawan.

(Suparyadi, 2018:2) menyebutkan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai saranan-sasaran organisasi maka di butuhkan sistem manajemen sumber daya manusia yang memiliki tujuan dalam mempengaruhi sikap, perilaku serta kinerja karyawan yang ada dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas sebuah organisasi yang mempunyai nilai strategis disebabkan manajemen sumber daya manusia mampu memberikan kontribusi pada kepuasan setiap karyawan dan pelanggan dalam hal inovasi, produktivitas serta pengembangan organisasi yang dapat menarik dalam komunitas perusahaan.

### 2.2.2. Fungsi Dan Tanggungjawab Departemen Sumber Daya Manusia

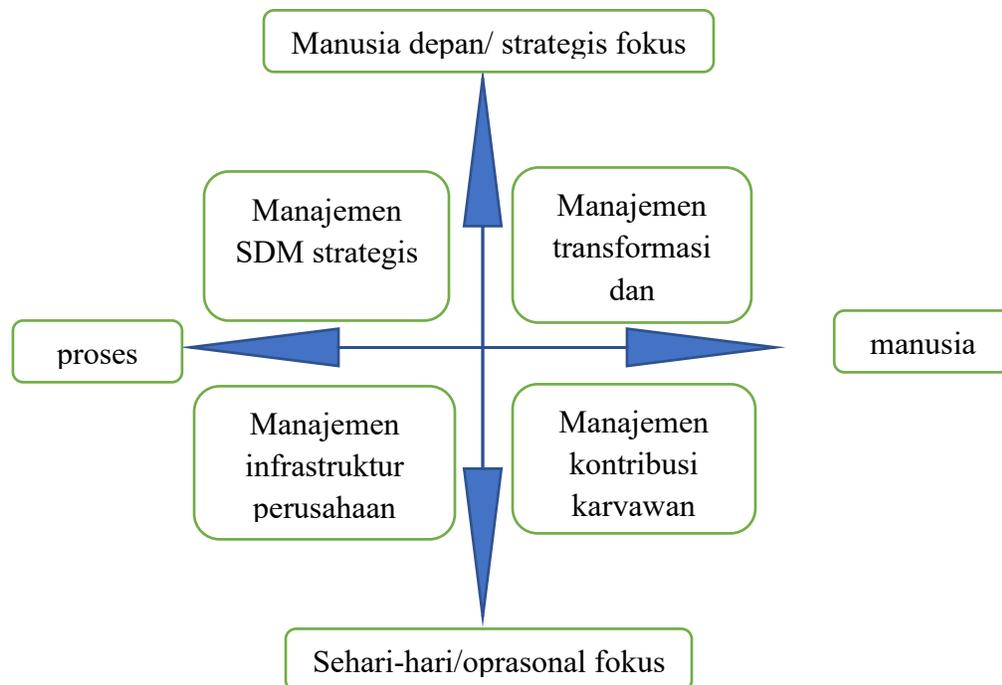
Menurut Dessler manajer sumber daya manusia memiliki tiga fungsi berbeda untuk memberikan bantuan khusus yaitu:

1. Fungsi lini, yaitu merupakan cara manajemen sumber daya manusia untuk dapat mengarahkan kegiatan ataupun karyawan dalam organisasi dan sesuai dengan area yang terkait.
2. Fungsi koordinasi, yaitu sebuah otoritas fungsional dimana manajemen sumber daya manusia mengkoordinasikan aktivitas personal ataupun sebuah kendali fungsional dimana pemastian kepada manajer lini agar dapat menerapkan sebuah kebijakan dan praktik sumber daya manusia di organisasi.
3. Fungsi staf, yaitu merupakan suatu cara untuk membantu memberikan nasihat kepada manajer lini merupakan salah satu hal penting dari manajemen sumber daya manusia.

Dengan adanya manajemen sumber daya manusia organisasi dapat mengembangkan konsep pengintegrasian yang sinergis antara tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga kemampuan individu di organisasi dapat didayagunakan secara keseluruhan dalam mencapai tujuan tersebut. Maka ada prinsip yang harus di penuhi:

1. Karyawan merupakan investasi yang perlu dikelola serta dikembangkan dengan sangat baik agar nantinya dapat menghasilkan kinerja yang sangat baik sehingga sasaran organisasi dapat tercapai dan dapat memberikan secara jangka panjang bagi organisasi.
2. Untuk memuaskan organisasi dan karyawan kebijakan serta program organisasi harus dapat mencapai tujuan kedua belah pihak yaitu organisasi dan karyawan.
3. Semua kebijakan serta program yang dibuat oleh organisasi harus dapat memberikan peluang yang besar bagi karyawan untuk mengembangkan guna mencapai tujuan.

4. Organisasi tidak boleh mempunyai sipat diskriminatif dalam melaksanakan sistem manajemen sumber daya manusia.
5. Karyawan harus mampu mengekspresikan seluruh kemampuan yang dimilikinya secara optimal dengan cara organisasi memberikan ruang yang terbuka bagi karyawan agar dapat berpartisipasi dalam organisasi.
6. Penilaian dilaksanakan melalui tolak ukur yang objektif serta bersifat spesifik yaitu dilakukan dengan jujur dan adil.
7. Pemberian kompetensi didasarkan pada suatu faktor konvensi ball dari masing-masing jabatan.
8. Penegakan tata tertib pegawai harus dilakukan secara progresif, terkecuali karyawan yang melanggar dengan ancaman hukuman pidana dalam kurun waktu tertentu.



**Gambar 2.1** Peran Dan Tanggung Jawab SDM, Suparyadi (2018:5)

Pada gambar 2.1 mengilustrasikan peran serta tanggung jawab manajemen sumber daya manusia. Arah panah ketas menginformasikan fokus pada masa yang akan datang ataupun orientasi strategis sedangkan untuk yang ke bawah menunjukkan orientasi operasional sehari-hari. Aktivitas akan ditunjukkan dengan proses sumber daya

manusia sepanjang dimensi horizontal, manajemen sumber daya manusia tersebut bisa memainkan peranan dalam manajemen strategis, manajemen infrastruktur perusahaan, manajemen transformasi perubahan, serta manajemen kontribusi karyawan.

### 2.2.3 Pendekatan Manajemen Sumber daya Manusia

Dalam melakukan pengolahan serta pengaturan organisasi mengenai karyawan ataupun tenaga kerja ada beberapa pendekatan dalam suatu perusahaan.

- 1) Pendekatan paternalis, yang artinya manajemen dapat bertindak selaku bapa bagi karyawan didalam organisasi. Yang artinya karyawan harus dapat diperlakukan dengan baik serta harus di berikan fasilitas. Permasalahan dari pendekatan tersebut ialah karyawan menjadi manja, produktivitas kerja menurun karna karyawan malas untuk bekerja.
- 2) Pendekatan sumber daya manusia. Karyawan dianggap sebagai manusia yang mempunyai martabat serta mempunyai kepentingan hidup yang sangat diperhatikan agar karyawan dapat memiliki kehidupan yang layak serta sejahtera.
- 3) Pendekatan manajerial, kinerja dan kehidupan kinerja dalam suatu organisasi sangat mengandalkan atasan atau manajer dalam organisasi
- 4) Pendekatan sistem sosial. Sistem internal akan melibatkan unit karyawan serta atasan serta sistem eksternal akan melibatkan serikat buruh, pemerintah serta masyarakat sehingga organisasi dapat berhasil jika sistem sosial terintegrasi serta dapat terjalin harmonis.

### 2.2.4 Tujuan Manajemen Sumber daya Manusia

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia dalam organisasi ialah untuk mengoptimalkan produktivitas semua karyawan yang ada di organisasi maka produktivitas dapat diartikan sebagai salah satu produksi bisa disebut sebagai output dalam organisasi baik barang ataupun jasa terhadap masuknya manusia, modal bahan-bahan serta energi. Selain itu tujuan yang utama departemen manajemen sumber daya manusia ialah untuk membantu para manajer lini serta manajer fungsional yang lain

agar nantinya dapat mengelola karyawan yang ada di organisasi secara lebih efektif. Ada beberapa tujuan sumber daya manusia dalam buku meliputi:

- 1 Tujuan sosial, tujuan ini merupakan agar nantinya organisasi dapat bertanggungjawab secara sosial serta secara etis terhadap suatu keuntungan serta tantangan masyarakat dengan cara meminimalkan dampak negatifnya.
- 2 Tujuan organisasi, merupakan sasaran formal yang dibuat serta digunakan oleh organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi tersebut.
- 3 Tujuan fungsional, tujuan ini ialah agar dapat mempertahankan serta departemen sumber daya manusia dapat berkontribusi pada tingkat yang sesuai pada suatu kebutuhan organisasi.
- 4 Tujuan individual, merupakan suatu tujuan pribadi dari setiap karyawan organisasi yang akan mencapai tujuannya dalam kegiatan organisasi.

## **2.2.5. Talenta Manajemen**

### **1. Pengertian Talenta Manajemen**

Menurut Dessler talenta manajemen merupakan suatu langkah perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengolahan serta suatu pemberian kompensasi terhadap karyawan dan sangat berorientasi pada suatu sasaran yang merupakan sebuah tujuan dari sebuah proses tersebut.

Dalam bahasa Indonesia talenta merupakan talenta yaitu sebuah faktor perbedaan dari kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan. Maka dapat dipastikan jika suatu organisasi ataupun perusahaan ingin meningkatkan sebuah profit dalam perusahaan maka perusahaan harus bisa menarik serta mempertahankan karyawan yang terbaik yang ada dalam perusahaan. Serta perusahaan harus bisa fokus pada visi, misi perusahaan yang telah di tetapkan sesuai tujuan awal. (Sonafa et al., 2018)

Menurut (Kualitas et al., 2020) menyatakan bahwa organisasi harus dapat menginvestasikan modal intelektual karena modal intelektual yang bagus dapat membawa kemajuan bagi organisasi, maka dari itu tujuan yang paling utama dari talenta manajemen ialah untuk mempertahankan karyawan yang memiliki bakat serta

kompeten agar dapat bertahan di organisasi. Selain itu talenta manajemen merupakan suatu langkah atau cara yang dipakai organisasi untuk menarik, memilih, mengembangkan dan mempertahankan karyawan terbaik yang ada di dalam atau luar organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik lagi.

(Kaleem, 2019) talenta manajemen merupakan suatu cara untuk meningkatkan pertumbuhan organisasi perusahaan agar dapat mencapai tujuan mereka serta menggunakan di sipil sumber daya manusia yang sangat strategis dalam merekrut mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang ada di organisasi demi kemajuan organisasi.

(Thunnise et al., 2017) talenta manajemen merupakan suatu proses mengenai serangkaian aktivitas organisasi yang lengkap dan berkaitan seperti memilih, mengidentifikasi, menghubungkan serta mempertahankan pegawai terbaik dan membangun suatu potensi yang ada pada diri mereka untuk mendapatkan posisi yang tepat di perusahaan, (Dahshan et al., 2018) tujuan talenta manajemen ialah untuk menciptakan organisasi yang berkinerja tinggi serta dapat berkelanjutan dan dapat sesuai tujuan serta sasaran strategis operasionalnya. Ada tiga yang dapat membentuk talenta manajemen yaitu: perekrutan, pengembangan, yang meliputi suatu pengasuhan serta retensi mengenai motivasi serta komitmen. Daya Tarik talenta merupakan bagaimana cara manajemen dalam memberi kerja untuk mengembangkan keterampilan karyawan sehingga sesuai dengan keinginan organisasi. (Dahshan et al., 2018)

Amstrong (2008:168) berpendapat bahwa talenta manajemen merupakan suatu proses mengembangkan, mempertahankan, merekrut, mengidentifikasi serta mengelola orang-orang yang bertalenta. Dalam manajemen talenta ada tujuh elemen bentuk investasi SDM yaitu: rekrutmen dan seleksi, perencanaan suksesi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, penyimpanan, merek pemberi kerja. (Nisa et al., 2016) maka untuk lebih memahami lagi apa itu talenta manajemen seharusnya kita mengetahui apa arti kata talenta, talenta menurut pendapat (Nisa et al 2016) merupakan seseorang individu yang ingin dimiliki perusahaan karena kemampuan atau kelebihan yang dimilikinya serta dapat diartikan seseorang yang

memiliki potensi atau bakat untuk menjadi pemimpin di masa yang akan datang. Maka berdasarkan pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa yang disebut talenta manajemen merupakan suatu cara untuk memastikan suatu kemampuan sebuah perusahaan mengisi jabatan yang ada di perusahaan untuk menentukan menjalankan strategi dan memikirkan masa depan perusahaan.

Selain itu talenta manajemen harus dapat mengetahui dasar-dasar analisis pekerjaan, yaitu dengan memahami pekerjaan apa yang akan diisi serta ciri karyawan dan kompetensi karyawan seperti apa yang akan dibutuhkan untuk melakukan aktivitas pekerjaan tersebut secara efektif.

Menurut Dessler (2015:119) analisis pekerjaan merupakan suatu cara yang akan digunakan dalam menentukan tugas dari posisi yang ada dalam organisasi serta karakteristik orang yang akan dipekerjakan untuk organisasi. Maka dari analisis tersebut akan menghasilkan suatu informasi agar dapat menulis deskripsi pekerjaan yang ada di organisasi tersebut. Melalui cara yaitu uraian tugas yang berisi tentang sebuah paparan tentang apa yang diminati oleh karyawan tersebut dalam organisasi serta spesifikasi pekerjaan yaitu mengenai jenis orang yang akan dipekerjakan dalam organisasi tersebut. Semua yang akan berkaitan dengan personal mewawancarai pelamar serta melatih, menilai karyawan, penyediaan atau spesialis sumber daya manusia akan dapat mengumpulkan satu atau lebih dari sebuah jenis informasi melalui analisis pekerjaan yang ada di organisasi bisa melalui:

1. Aktivitas pekerjaan yaitu sebuah daftar mengenai bagaimana, mengapa, serta kenapa karyawan melakukan aktivitas tersebut ataupun sebuah informasi mengenai paparan aktivitas kerja yang ada dalam organisasi yang aktual dari pekerjaan seperti membersihkan, menjual, mengajar ataupun melukis.
2. Perilaku manusia, merupakan sebuah informasi mengenai perilaku manusia ataupun orang yang akan dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut dalam organisasi seperti merasakan, menginformasikan, mengangkat berat, ataupun berjalan jarak jauh.

3. Mesin atau alat-alat perlengkapan serta bantuan pekerja, yaitu sebuah informasi mengenai alat-alat ataupun perlengkapan yang digunakan, pengetahuan yang ditangani ataupun diterapkan yaitu keuangan serta hukum, serta layanan yang diberikan yaitu berupa penyuluhan ataupun mereparasi.
4. Standar kinerja, yaitu sebuah paparan dalam kuantitas ataupun kualitas untuk setiap tugas dalam organisasi mengenai setandar kinerja pekerja tersebut.
5. Konteks pekerjaan yaitu sebuah pemberitahuan mengenai kondisi kerja fisik, jadwal kerja, inisiatif, serta jumlah orang dengan siapa karyawan akan melakukan interaksi.
6. Persyaratan manusia, yaitu sebuah pemberitahuan mengenai pengetahuan atau keterampilan yaitu pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja serta atribut personal yang persyaratan seperti kecerdasan, kepribadian, minat.

Menurut Dessler (2015:1943) Menggunakan model serta profil dalam talenta manajemen merupakan hal yang penting karena suatu perubahan dalam konsep pekerjaan oleh karena itu diandalkannya suatu daftar tugas yang dapat memberikan hal-hal spesifik yang akan di harapkan, maka dalam situasi tersebut dibutuhkan keterampilan bagaimana yang di perlukan dalam melakukan pekerjaan.

Maka dari itu talenta manajemen memiliki sebuah manfaat baik bagi perusahaan ataupun karyawan contoh: perusahaan akan dapat memperoleh karyawan yang mampu bekerja dengan baik dan dapat berinovasi di dalam pekerjaannya, dan selanjutnya orang tersebut dapat dilatih kembali sehingga dapat menempati posisi atau tanggung jawab yang lebih besar. Nantinya karyawan yang memiliki bakat dapat di masukan kedalam program pelatihan khusus atau pembelajaran organisasi untuk mengembangkan bakat dan potensi yang ada pada diri mereka.

Jadi dapat penulis simpulkan talenta manajemen merupakan sebuah cara yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan bakat karyawan perusahaan serta mempertahankan karyawan yang mempunyai talenta yang baik yang dapat berpengaruh terhadap perusahaan.

## 2. Proses Talenta Manajemen

Menurut Dessler (2015:118) proses talenta manajemen meliputi hal utama bagi organisasi yaitu dimulai dari sebuah perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian, perencanaan, karier serta kompetensi yang dijalankan organisasi, berikut ini merupakan cara untuk melihat aktivitas-aktivitas tersebut.

1. Menganalisis pekerjaan, perencanaan personal serta peramalan untuk memutuskan posisi yang akan diduduki.
2. Merekrut kandidat internal ataupun eksternal untuk membangun kelompok pelamar kerja.
3. Menjalani wawancara penyaringan awal tetapi terlebih dulu meminta kandidat untuk melengkapi persyaratan formulir dan mengisi formulir.
4. Mengidentifikasi kandidat yang viabel dengan cara seleksi tes, wawancara, pemeriksaan latar belakang serta uji fisik.
5. Menentukan penawaran akan diberikan kepada siapa.
6. Memberikan mereka kompetensi dengan cara menjalankan orientasi, melatih serta mengembangkan karyawan sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
7. Memberikan penilaian kepada karyawan agar dapat mengetahui bagaimana cara kerja karyawan.
8. Mempertahankan motivasi karyawan dengan cara memberikan imbalan.

(Mohammed, 2018) mengungkapkan bahwa manajemen talenta difokuskan pada menarik mengembangkan dan mempertahankan individu berbakat untuk mentransfer pengetahuan khusus mereka kepada individu yang kurang tepat, proses talenta manajemen merupakan proses menarik, mengembangkan dan mempertahankan individu berbakat nantinya mereka akan digunakan disetiap tingkat organisasi saat ini dan dimasa depan, proses ini meliputi:

- a. Atraksi bakat, terutama ditunjukkan agar dapat menarik kandidat berbakat baik pada pasar tenaga kerja internal ataupun eksternal.

- b. Pengembangan bakat, difokuskan pada suatu pencapaian dan pemeliharaan sumber daya organisasi melalui pembelajaran yang mengubah perilaku dalam organisasi dan karyawan berbakat.
- c. Retensi bakat, proses di mana organisasi bertanggung jawab dalam mempertahankan bakat agar mereka tetap berada didalam organisasi.

Maka Sebagian besar organisasi mulai memikirkan kembali tentang prosedur serta kebijakan organisasi dalam mencapai perolehan serta retensi bakat individu yang lebih baik. Proses talenta manajemen dapat dikelompokkan kedalam lima kategori yaitu Rekrutmen, Daya Tarik seleksi, Pelatihan serta pengembangan, retensi, Identifikasi dan manajemen kinerja talenta

(Osigwelem at, al., 2017) menyatakan ada enam perspektif umum dalam manajemen bakat yang meliputi:

#### 1. Perspektif proses,

Merupakan suatu sekumpulan proses yang kompleks yang beroperasi di organisasi besar sehingga organisasi serta individu yang ada di dalamnya dapat memenuhi kebutuhan saat ini dan di masa yang akan datang dengan cara memanfaatkan keseluruhan bagi organisasi. Menurut (Senada, Ali at al. 2017) untuk mengembangkan proses manajemen talenta sangat membutuhkan integrasi yang sangat penuh agar nantinya menjadi suatu praktik standar untuk menarik karyawan yang memiliki potensi tinggi untuk mengembangkan serta mempertahankan mereka agar menghasilkan nilai unik bagi organisasi.

#### 2. Perspektif strategis

Manajemen talenta merupakan cara untuk menarik talenta yang tepat dan berpotensi kepada pekerjaan melalui perencanaan tenaga kerja strategi serta pengalaman pengembangan yang memiliki kualitas tinggi yang dapat membangun kapabilitas dalam organisasi, maka manajemen talenta sangat berguna bagi organisasi dalam memberdayakan karyawan serta dapat menghasilkan iklim yang efektif yang

secara jelas dapat memberdayakan mereka untuk menopang, menangkap, serta mengembangkan bakat.

### 3. Perspektif perkembangan

Talenta manajemen merupakan suatu langkah dalam organisasi bisnis serta dapat dianggap sebagai pendorong penting dalam mengembangkan kinerja yang ada dalam organisasi. Maka talenta manajemen sebagai seperangkat prosedur, program serta suatu aktivitas yang diterapkan kepada individu oleh organisasi yang dirancang oleh kinerja tinggi dalam perkembangan organisasi untuk memenuhi tujuan saat ini dan dimasa yang akan datang (Torrington et al. 2014).

### 4. Perspektif budaya

Menurut Perspektif tersebut manajemen talenta harus berfokus pada konteks sosial serta budaya dari sumber daya manusia yang tersedia dalam berbagai kualitas-kualitas tersebut termasuk kemampuan bawaan, kecerdasan, serta keterampilan kreatif, para pendukung perspektif budaya mengusulkan bahwa seorang karyawan akan berhasil hanya jika mereka memiliki bakat yang cukup serta percaya bahwa keberhasilan suatu pekerjaan dalam organisasi akan dapat diakui oleh kesuksesan mereka sendiri. (Storm 2015)

### 5. Perspektif kompetitif

(Baemon et al.,2016) menyatakan aktivitas, proses serta pengembangan keterampilan yang menuntut individu dalam mencapai keunggulan yang kompetitif yang berkelanjutan serta keberhasilan organisasi dengan langkah memberikan individu yang lebih kompeten serta memiliki kualitas yang lebih tinggi agar lebih mampu di bandingkan pesaing di organisasi lain.

### 6. Perspektif perencanaan sumber daya manusia

Talenta manajemen merupakan alat perencanaan sumber daya manusia dalam mengembangkan rencana serta untuk memenuhi kebutuhan sumber daya yang ada pada

organisasi untuk menarik individu yang memiliki keterampilan yang sama di bidang pekerjaan yang sama. Hal tersebut melalui beberapa langkah yang dibuat agar dapat menarik, mengembangkan serta mempertahankan staf yang memiliki bakat yang bagus untuk memenuhi kebutuhan organisasi baik dalam jangka pendek ataupun jangka panjang. (Thompson et al., 2014)

Tabel 2.1. Perspektif manajemen bakat

Tida	k. Perspektif	Deskripsi
1	Proses	Tujuan dari pengoptimalan melalui sebuah proses talenta manajemen.
2	Strategis	Memandu organisasi agar dapat menerapkan manajemen bakat. Hal tersebut berkaitan kelima perspektif lainnya. Berkonsentrasi secara ekstensif pada.
3	Pembangunan	Kapabilitas suatu pengembangan, yang dapat mempercepat kelompok karyawan.
4	Kultural	Keyakinan bahwa individu dapat berhasil jika mereka mempunyai bakat yang dapat memadai dan bahwa keberhasilan kerja organisasi akan mengikuti kesuksesan individu itu sendiri.
5	Kompetitif	Sebelum organisasi menang dalam bersaing dengan organisasi lain, mereka harus dapat mengidentifikasi bakat untuk memahami kebutuhan mereka. Perspektif ini terkadang dipakai dalam layanan sumber daya manusia yang lebih profesional.
6	Manusia sumber daya perencanaan	Menggabungkan individu yang tepat dengan peran pekerjaan yang dirancang dengan sangat baik. Perspektif ini sering kali digunakan dalam organisasi yang berkembang pesat.

Sumber: diadaptasi oleh peneliti dari (Blass 2009; Brunila & Baedecke Yllner 2013). (Mohammed, 2018).

Dari perspektif tersebut maka penelitian talenta manajemen pada organisasi akan lebih dibatasi pada perspektif strategi tersebut di karena kan:

1. Perspektif strategi mengacu pada semua perspektif
2. Perspektif tersebut menjelaskan bagaimana sebuah organisasi dapat menerapkan bakat secara efisien
3. manajemen bakat merupakan suatu proses menarik, mengembangkan serta mempertahankan bakat individu yang sangat penting bagi kesuksesan organisasi.

### **3. Sumber Talenta.**

(Sonafa et al., 2018) mengatakan untuk mendapatkan talenta manajemen yang baik perusahaan memiliki dua sumber talenta. Yaitu yang pertama sumber internal dan yang kedua sumber eksternal. Yaitu dengan cara perusahaan mengembangkan atau memilih pegawai yang sudah mengetahui budaya perusahaan serta memiliki bakat yang baik yang dapat memajukan kinerja perusahaan. Dan untuk sumber internal perusahaan menggunakan matriks pencarian bakat dengan cara elemen di kuantitatifkan dan yang tidak dapat di kuantitatifkan. Maka nantinya akan memberikan gambaran suatu profil tentang orang atau karyawan yang dapat memberikan hasil kinerja sesuai dengan yang di harapkan, maka dalam hal ini akan terdapat elemen yang dapat menjadi suatu dasar penilaian yaitu :

- a) Pengalaman yaitu profil suatu keahlian yang dapat dinilai secara obyektif serta potensi dan kuantifikasi dinilai secara subyektif.
- b) Pengalaman yang menyangkut deskripsi pengalaman yang digunakan untuk menjalankan tugasnya.
- c) Melakukan tes psikologi atau tes profil kepribadian.
- d) Melakukan identifikasi terhadap profil prestasi akademik serta profesional.
- e) Mengidentifikasi level tanggung jawab yang dimiliki karyawan seberapa pentingkah pekerjaan menurutnya dan hasil dari pekerjaannya.

Setelah melakukan tinjauan maka manajemen harus menjadikan sumber dari luar menjadi pilihan terakhir setelah sumber dari dalam, bila yakin sumber di dalam

perusahaan tidak ada lagi calon yang dapat memadai terhadap perusahaan makan pilih sumber dari luar perusahaan.

#### **4. Prinsip Talenta Manajemen**

a) CEO merupakan awal dari talenta manajemen

Menentukan ide bisnis, apa yang diperlukan talenta manajemen , kriteria talenta seperti apa yang di perlukan, pengembangan talenta yang akan diperlukan serta bagaimana manajemen talenta bertanggungjawab pada kaderisasi kepemimpinan dalam suatu organisasi yang dipimpinnya maka CEO merupakan hal yang pertama dan harus bisa mendelegasikan hal-hal tersebut kepada bawahannya.

b) Kebutuhan talenta harus diperjelas oleh organisasi

Yang artinya suatu pola pembelajaran talenta manajemen harus dilakukan secara berjenjang. Yang artinya hal utama dari adanya program talenta agar dapat menghasilkan karyawan atau pekerja yang dapat bekerja dengan baik dan dapat menduduki posisi puncak kedepannya agar dapat menghasilkan pemimpin yang baik bagi perusahaan.

c) Talenta harus bersifat fleksibel pada pesertaaan program

Yang artinya pekerjaan dalam perusahaan yang dilakukan karyawan selama tahun tersebut akan dinilai karena termasuk dalam program talenta manajemen di perusahaan, dan karyawan akan dikeluarkan dari program talenta manajemen jika karyawan tersebut tidak memenuhi syarat atau pekerjaannya tidak memenuhi standar yang diinginkan perusahaan. Dan jika ada karyawan yang tidak terdaftar dan memiliki pekerjaan yang sangat baik maka tidak menutup kemungkinan karyawan tersebut akan dimasukan kedalam program talenta manajemen.

d) Program pemantauan

Dari hasil dan kemajuan serta hasil setiap karyawan dalam bekerja maka karyawan dapat masuk atau keluar dari program talenta manajemen oleh sebab itu seorang

karyawan dapat dikeluarkan dari kelompok kerjanya jika ia tidak mampu berkembang seperti yang diharapkan perusahaan dalam melakukan pekerjaannya.

e) Keberhasilan program akan dimonitor dengan sek sama

Suatu program dapat dipengaruhi oleh suatu jumlah posisi yang nantinya akan menjadi target sasaran, risiko, seleksi yang di pakai serta ukuran organisasi perusahaan maka ukuran suatu program keberhasilan manajemen sangat bervariasi.

Selain itu menurut Dessler talenta manajemen memiliki beberapa persepsi yang berbeda-beda yaitu:

1. Perekrutan serta pelatihan merupakan aktivitas talenta manajemen yang berkaitan seperti mempunyai karyawan yang mempunyai keterampilan yang baik dan dapat memajukan organisasi merupakan hasil dari perekrutan, pelatihan, kompensasi serta saat pengetesan pelamar sehingga menghasilkan karyawan yang memiliki bakat han dal.
2. Merencanakan sasaran strategis organisasi dengan tindakan perekrutan, pengetesan, pelatihan ataupun serta bayar dan dapat memastikan bahwa semua kebijakan talenta manajemen seperti penyusunan setaf, pelatihan dan bayaran dapat tepat sesuai sasaran.
3. Merumuskan rencana perekrutan pekerjaan dan untuk menentukan proses seleksi pelatihan, penilaian serta kompetensi harus secara konsisten dilihat dari profil keterampilan, pengetahuan serta perilaku karyawan yang akan menjadi kandidat.
4. Mengelola karyawan serta secara aktif dapat melakukan segmentasi.
5. Dapat mengintegrasikan kegunaan talenta manajemen yang telah dijalankan oleh perusahaan seperti perekrutan serta pelatihan sehingga dapat secara aktif mengkoordinasikannya di dalam organisasi.

## **2.2.6. Daya Tarik Bakat**

### **1. Pengertian**

(Schlechter, 2014) menyatakan sebagian awal dari talenta yang memiliki tujuan untuk menarik calon karyawan yang memiliki potensi terbaik serta menentukan seberapa besar waktu yang harus dikeluarkan untuk menarik karyawan yang memiliki potensi sehingga bisa menjadi talenta yang baik untuk organisasi.

Sedangkan menurut (Mohammed, 2018). Daya tarik bakat terutama di tunjukan agar dapat menarik kandidat berbakat baik pada pasar tenaga kerja internal ataupun eksternal, maka dari itu dalam suatu organisasi berbasis pengetahuan modern keterkaitan terhadap suatu bakat merupakan suatu elemen kesuksesan yang sangat penting, organisasi yang memiliki daya tarik tinggi misalnya mereka sangat didasarkan pada daya tarik setiap yang mempunyai pengalaman yang baik agar dapat mengisi posisi kunci yaitu sesuai tujuan utama agar dapat menarik karyawan berbakat di pasar tenaga kerja.

### **2 Pendekatan Daya tarik Bakat**

Agar dapat memenuhi tantangan tenaga kerja tersebut ada beberapa pendekatan menurut (Hazelkorn 2017). yaitu:

- 1 Pendekatan berbasis pekerjaan, yaitu pendekatan dengan menulis deskripsi pekerjaan selanjutnya membuat spesifikasi karyawan yang di inginkan. Yang didasarkan pada deskripsi pekerjaan tersebut, namun dalam pendekatan tersebut tidak fleksibel karna dapat terjadi perubahan pada tugas utama atau bisa dikatakan daftar tanggung jawab utama tidak dipertimbangkan.
- 2 Pendekatan berbasis orang, yaitu pendekatan yang berfokus pada proses mengidentifikasi sikap individu yang dicari oleh organisasi, hal tersebut nantinya dapat diadopsi dalam merekrut individu dalam mengisi pekerjaan yang kosong serta dapat berpartisipasi dalam mencapai target bisnis organisasi yang lebih luas.

- 3 Pendekatan berbasis kompetensi, mencoba merekrut orang dengan suatu spesifikasi, pengetahuan, keterampilan, serta nilai pribadi yang melekat pada suatu pekerjaan serta digunakan sebagai pedoman individu namun pendekatan tersebut dapat menimbulkan kesulitan implementasi praktis serta dapat tidak mencapai tujuan individu.

### **3. Sub Indikator Daya Tarik Bakat**

Daya tarik bakat dapat dibagi menjadi dua sub indikator yaitu sebagai berikut ini (Mondo 2017). :

- 1 Dominan sosial, yaitu digunakan untuk menunjuk pada suatu dukungan pada masa sulit, inovasi sosial, serta keseimbangan kehidupan kerja. Yang artinya suatu organisasi dapat menarik karyawan berbakat dengan memberikan mereka dukungan pada bidang kritis seperti kesulitan menjadi ibu serta keuangan.
- 2 Keunggulan organisasi, yaitu suatu keunggulan yang umumnya di pahami sebagai alat yang kuat serta pendorong utama yang dapat membuat organisasi dapat mencapai tujuan strategis serta operasional mereka.

### **4. Faktor Kontribusi Dalam Menarik Bakat**

Menurut (Moayedi at al., 2016). organisasi yang sangat baik mengadopsi pada manajemen, pada kualitas total, pada semua internal dalam menarik individu berkualitas tinggi. Maka dari itu ada beberapa faktor dalam terkait keunggulan yang berkontribusi dalam menarik bakat baru dalam organisasi meliputi:

- a. Talenta berending, penciptaan suatu produk harus dapat didukung dengan berending yang baik, (Pinnington 2017) berending bergantung pada sumber daya yang tersedia pada suatu perekrutan karyawan, agar dapat memenuhi tujuan keuangan serta waktu, organisasi harus dapat mempertimbangkan sumber daya tertentu dalam hal ini di mana mendapatkan profil yang diperlukan untuk menjadi unggulan dan berhasil dalam menarik bakat organisasi perlu mengikuti strategi

- yang tepat, mengadopsi prinsip etika di setiap fase praktik mereka saat ini, dan membangun reputasi yang kuat dan berbeda di pasar tenaga kerja agar kompetitif.
- b. Reputasi organisasi, (Horseman 2018) menyatakan reputasi dan peringkat adalah elemen kunci dari keunggulan organisasi untuk menarik individu yang memiliki talenta yang baik.
  - c. Budaya organisasi, (Forrester 2016). menyatakan budaya organisasi yang mendukung dengan inovasi dapat menjadi faktor terkait keunggulan untuk menarik karyawan yang berkualitas.
  - d. Iklim organisasi, (Lyria 2014) menyatakan iklim organisasi yang diinginkan merupakan faktor penentu untuk menarik karyawan baru yang berbakat,
  - e. Lingkungan kerja. (Yap 2016) menyatakan berkenaan dengan pertimbangan lingkungan kerja, inilah yang menjadi pendorong untuk menarik bakat otonomi, keamanan kerja, dan kepuasan dalam suatu organisasi dianggap menentukan aspek untuk menarik bakat ke organisasi

## **5. Strategi Dalam Menarik Daya tarik Bakat**

Pencitraan sebuah merek bakat sebagai elemen kunci daya tarik bakat memungkinkan suatu organisasi dapat mengelola suatu bakat karyawan melalui identitas, loyalitas serta budaya organisasi. Sebagai cara untuk menarik individu berprestasi tinggi (Anawar et al.2014). Menurut (Dessler 2015) ada dua strategi berbeda untuk menarik daya tarik bakat ke sebuah organisasi yaitu :

- a. Merek internal, yaitu sebuah organisasi akan lebih bergantung pada kandidatnya, hal tersebut akan mengurangi resiko dikarenakan resiko yang terkait pada suatu proses rekrutmen akan lebih menghemat biaya. Artinya organisasi dapat mengetahui dan dapat mengamati kekuatan serta kelemahan kandidat serta faktor bahwa karyawan saat ini mungkin lebih berkomitmen pada organisasi, maka secara kesusah-susah menghindari iklan eksternal dapat memungkinkan organisasi dapat menghemat biaya saluran eksternal.
- b. Merek eksternal, artinya organisasi tidak selalu mendapatkan karyawan yang akan dibutuhkan berasal dari staf mereka saat ini oleh sebab itu perlu memanfaatkan

sumber eksternal dalam memenuhi kandidat yang dibutuhkan, namun seluruh rekrutmen online nantinya dapat mendorong jumlah lamaran yang berlebihan untuk menjangkau audiensi yang terbatas maka proses pencarian pekerja online terlalu impersonal nantinya dapat membuat beberapa kandidat bisa patah semangat. Maka dari itu organisasi harus dapat mengembangkan merek pekerja yang kuat dan dapat dibedakan sehingga dapat menghubungkan nilai organisasi dengan strategi manajemen karyawan dan merek organisasi hal tersebut dapat menarik bakat terbaik dengan mengombinasikan bakat unik dari manfaat mental dan praktisi ditempat kerja (Mohammed, 2018)

Maka dapat penulis simpulkan bahwasanya daya tarik bakat merupakan faktor dasar keberhasilan di berbagai sektor secara umum, dan di sektor pendidikan tinggi secara khusus karena peran kunci yang di mainkan oleh keterkaitan bakat pada organisasi, maka dari itu daya tarik bakat di organisasi merupakan fungsi dari domain sosial serta keunggulan organisasi.

### **2.2.7. Pengembangan Bakat**

#### **1. Pengertian**

Menurut (Schlechter, 2014) menyatakan seperti sebuah organisasi yang harus berkembang oleh karena itu talenta dari suatu manajemen bakat harus dikembangkan agar dapat menjalankan strategi yang telah ditentukan, mengembangkan talenta internal sebenarnya lebih rendah risikonya daripada menarik karyawan baru, tetapi seringkali manajemen melupakan pengembangan talenta berbakat di perusahaan.

Menurut (Mohammed, 2018) dalam suatu dunia bisnis yang sempurna organisasi harus dapat mengembangkan bakat karyawan agar mereka dapat bekerja secara produktif. Oleh sebab itu proses pengembangan bakat perlu ditanamkan dalam kemajuan pegawai, dan dapat dianggap sebagai ukuran yang dapat berhasil dalam organisasi dalam meningkatkan keterampilan pegawai yang berkualifikasi tinggi di organisasi. Pengembangan bakat merupakan sebagai sumber daya diferensiasi yang berkelanjutan.

## 2. Proses Pengembangan Bakat

Proses pengembangan bakat tersebut memiliki beberapa elemen diantaranya elemen manajemen kinerja, melatih bakat, pengembangan kepemimpinan.

- 1 Manajemen kinerja, merupakan sebagai salah satu proses utama pengembangan bakat hal tersebut dapat membantu kesenjangan antar kinerja saat ini serta yang di rencanakan oleh karyawan yang memiliki kualitas yang tinggi (Vnouckova at al., 2016). hal tersebut nantinya dapat mengevaluasi kinerja manajemen talenta untuk membantu mereka dalam mengidentifikasi tingkat kompetensi yang dimiliki mereka serta selanjutnya mengembangkan kemampuan mereka. Melalui proses tersebut kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi untuk mengembangkan bakat serta organisasi harus dapat menawarkan strategi pengembangan yang sesuai kepada staf mereka yang berpengalaman agar dapat meningkatkan kekuatan mereka serta meningkatkan sebuah total kinerja mereka termasuk kompetensi tertentu, memperkuat motivasi mereka, serta dapat meningkatkan pengembangan karier mereka (wu et al. 2016).
- 2 Melihat bakat, meskipun melihat bakat dapat menjadi suatu alat yang dapat untuk mencapai pengembangan bakat tinggi melalui keterampilan belajar serta dapat menciptakan sebuah pengetahuan, kesulitan dalam merebah keterampilan ini dari luar organisasi telah merugikan, membina sebuah bakat dalam pekerjaan internal nantinya dapat meningkatkan pengetahuan serta pengalaman individu dari berbagai departemen serta divisi dalam suatu organisasi. Maka dari hal tersebut program pelatihan serta pendampingan merupakan suatu alat yang berharga dalam mengembangkan bakat di organisasi (Alkerdywi 2017)
- 3 Pengembangan kepemimpinan, (Prinsloo 2017) menyatakan suatu kunci dari proses pengembangan bakat dalam organisasi, proses tersebut membantu organisasi dalam proses keberlanjutan organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan yang sangat efektif dan dapat berkembang merupakan elemen kunci dari sebuah keberlanjutan organisasi keberlanjutan organisasi melalui

kepemimpinan dapat membantu organisasi dalam menghasilkan suatu nilai intrinsik serta kesejahteraan bagi semua pemegang kepentingan dalam organisasi (Prinsloo 2017). Proses pengembangan kepentingan meliputi pembinaan, multi-sumber, umpan balik, peregangan tugas, pendampingan, penugasan kerja internasional, program pengembangan formal serta perencanaan sukses. Maka dari itu dalam suatu organisasi kepemimpinan tingkat tinggi dapat memberi individu yang memiliki bakat yang terkait dengan program perencanaan fungsional. Dan sebaliknya kurangnya suatu pelatihan yang di formalkan dapat berdampak negatif kepada karyawan dalam mencapai potensi kemajuan mereka. Oleh hal tersebut proses pengembangan kepemimpinan dapat memungkinkan para pemimpin dalam memperoleh kepemimpinan serta kompetensi yang diperlukan agar dapat efektif melalui program kepemimpinan penguasa peran (Mathew 2015)

Jadi dapat disimpulkan pengembangan bakat merupakan suatu hal yang penting dari prioritas kompetitif berkelanjutan di berbagai sektor secara umum hal tersebut dapat membantu dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas tinggi serta dapat meningkatkan peningkatan serta keuntungan bagi sebuah organisasi dengan demikian pengembangan bakat merupakan suatu fungsi dari manajemen kinerja, pembinaan bakat, serta pengembangan keterampilan.

## **2.2.8. Retensi Bakat**

### **1. Pengertian**

Menurut (Schlechter, 2014) talenta yang sangat baik merupakan aset yang sangat penting bagi organisasi namun sangat sulit untuk ditemukan serta mengembangkan sebuah talenta yang optimal bagi organisasi akan banyak menguras waktu serta tenaga sehingga perlu dijaga serta dihargai dengan baik. Komitmen dalam suatu pengembangan karier dan kinerja perlu diperhatikan harus diingat juga semakin baik talenta yang dimiliki dalam organisasi maka semakin banyak juga kompetitor yang ingin mengambalnya.

Menurut (Smith 2017) retensi bakat akan menjadi suatu proses yang semakin bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan organisasi untuk memperoleh serta mempertahankan keunggulan kompetitif, hal tersebut lebih fokus pada acara mempertahankan suatu bakat dalam organisasi sehingga mereka tetap bisa bersama organisasi. Karena sebuah persaingan yang ketat dalam menarik bakat dalam organisasi terkemuka disemua sektor pada umumnya retensi organisasi berbakat terutama ditunjukkan agar organisasi dapat mempertahankan tenaga kerja yang bernilai tinggi serta membangun sumber keunggulan kompetitif yang unik yang dapat mengarah pada suatu pertumbuhan serta kesuksesan organisasi.

## **2. Variabel Retensi Bakat**

Menurut (Koranteng 2014) retensi bakat dapat dibangun pada lima sub variabel:

- 1 Perbandingan, perbandingan secara luas dapat diartikan sebagai alat untamu dalam menetapkan tujuan dengan memanfaatkan pembelajaran serta standar eksternal dari organisasi lain, yang dapat bertindak untuk praktik terbaik dalam kinerja. Alat tersebut dipandang sebagai cara yang sangat bermanfaat dalam mempertahankan staf berbakat dalam organisasi serta strategi retensi bakat saat ini dalam organisasi dengan kinerja terbaik (Horseman 2018).
- 2 Kepuasan kerja, merupakan sebagai perhatian yang layak, kepuasan kerja melibatkan sikap emosional yang positif di tempat kerja untuk membantu organisasi dalam mempertahankan staf yang berpengalaman serta mencapai keunggulan kompetitif. Hal tersebut dapat dilihat dari segi lingkungan kerja, kondisi kerja, hubungan dengan supervisor, dan peluang karier. Maka dari itu lingkungan kerja berkualitas tinggi yang ada dapat memuaskan kepuasan kerja yang dapat membantu peningkatan kinerja ditingkat individu dan organisasi (Kianto et al. 2016).
- 3 Penghargaan non-finansial, dapat memainkan peran penting dalam membantu organisasi mempertahankan stafnya yang berbakat melalui sebuah peningkatan waktu produktif serta keterlibatan antara individu akibatnya dapat meningkatkan produktivitas mereka secara keseluruhan. Imbalan non moneter dapat

meningkatkan tingkat retensi karyawan berkualitas tinggi yang bekerja di organisasi imbalan tersebut meliputi sertifikasi, penghargaan, yang tulus serta pengakuan, maka dari itu penghargaan non finansial mencakup pertumbuhan pribadi, pekerjaan yang menarik, partisipasi, fleksibilitas, pengakuan, serta pencapaian (Nyaribo 2016).

- 4 Pemberdayaan karyawan, merupakan elemen ke empat dari retensi bakat, praktik pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam memotivasi serta mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi untuk waktu yang lama dalam suatu organisasi, agar organisasi dapat sukses mereka harus dapat mempertahankan produktivitas mereka harus dapat memberdayakan karyawan melalui pendorongan ide-ide kreatif serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Karenanya pemberdayaan karyawan merupakan proses yang menghargai karyawan dengan memberikan tanggungjawab serta kewenangan yang dapat memadai untuk mengelola pekerjaan secara profesional (Smith 2017).
- 5 Motivasi karyawan. Merupakan sub variabel terakhir dari retensi bakat yaitu pekerja memotivasi serta dihargai, kemajuan profesional, serta lingkungan belajar yang mendukung dipandang sebagai kunci utama dalam mempertahankan karyawan berbakat, dalam organisasi motivasi karyawan ini memiliki peran penting dalam mempertahankan karyawan yang berharga, sebuah organisasi harus dapat memberikan penawaran penghargaan finansial yang tepat pada karyawan untuk memastikan motivasi karyawan, karena kemajuan sebuah karier merupakan cipta peluang bagi individu yang berkualitas tinggi yang dapat mengarahkan mereka agar dapat meningkatkan serta mengembangkan jalur karier (Refozar et al.2017).

Jadi dapat disimpulkan retensi bakat merupakan bidang minat utama dalam manajemen bakat karena sumber utama dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di berbagai organisasi pada umumnya maka dari itu retensi bakat merupakan kepuasan kerja, pemberdayaan karyawan, motivasi karyawan, serta penghargaan non-finansial.

## **2.2.9. Proposisi Nilai Karyawan**

### **1. Pengertian Proposisi Nilai Karyawan**

Menurut (Yudianto, 2020) proposisi nilai karyawan merupakan suatu keseimbangan antara pemberi penghargaan serta keuntungan yang nantinya akan di peroleh oleh pegawai sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan mereka di perusahaan proposisi nilai karyawan juga merupakan suatu nilai yang unik yang ditawarkan ataupun diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kinerja karyawan.

Menurut (Binti et al., 2019) mengatakan proposisi nilai karyawan merupakan suatu nilai yang sangat unik yang diberikan kepada karyawan oleh organisasi atas hasil kinerja yang baik yang dilakukan karyawan ataupun atas penghargaan keterampilan, kemampuan serta pengalaman yang mereka bawa dan diterapkan kepada organisasi yang membuat organisasi lebih maju dan berkembang maka dari itu proposisi nilai karyawan merupakan suatu kumpulan kombinasi serta kontribusi yang di berikan oleh suatu organisasi sebagai suatu imbalan atas pengalaman, keterampilan yang dipraktikkan seorang karyawan di dalam organisasi.

Menurut (Raj, 2020) proposisi nilai karyawan merupakan suatu cara yang digunakan organisasi untuk mempertahankan karyawan dengan memberikan suatu imbalan atau nilai unik kepada karyawan atas hasil kinerja dan pengalaman bekerja untuk memajukan perusahaan, karena tantangan terbesar pada organisasi saat ini yaitu bagaimana cara organisasi memperoleh keunggulan kompetitif melalui proposi nilai karyawan yang unik yang diberikan organisasi kepada karyawan baik berupa kenaikan pangkat, tunjangan, atau tambahan gaji. Selain itu proposisi nilai karyawan menawarkan suatu hal yang menyangkut penghargaan, peluang, budaya serta lingkungan organisasi yang dapat memberikan suatu hal yang unik yang dapat menarik minat pekerja yang ditargetkan perusahaan selain itu dapat memberikan alasan terhadap karyawan yang sedang bekerja agar dapat tetap bertahan di organisasi tersebut.

Proposisi nilai karyawan merupakan suatu manfaat ataupun suatu nilai yang dirasakan oleh seseorang karyawan dalam perusahaan dan didapatkan dengan menjadi karyawan di perusahaan, proposisi nilai karyawan merupakan suatu strategi retensi ataupun alat diagnostik untuk mengidentifikasi sejauh mana keterlibatan karyawan selain itu proposisi nilai karyawan merupakan suatu cara untuk mempertahankan hubungan keseimbangan atas hasil pencapaian yang baik yang dilakukan pekerja dengan apa yang mereka peroleh atau imbalan dari perusahaan atas hasil pekerjaan mereka (Arasanmi & Krishna, 2019). Proposisi nilai karyawan ini memiliki beberapa komponen yang memiliki dasar bahwa suatu karyawan merupakan nilai ataupun dari suatu pekerjaan, seperti penghargaan, tunjangan, suatu kebijakan serta suatu perak tek kerja yang di peroleh oleh karyawan sebagai suatu imbalan terhadap pencapaian kerja yang dilakukan karyawan. Proposisi nilai karyawan juga merupakan suatu alat yang sangat ampuh yang digunakan perusahaan untuk memperoleh komitmen dari karyawan. (Arasanmi & Krishna, 2019)

Menurut (Salau et al., 2018) proposisi nilai karyawan merupakan suatu alat ataupun cara untuk menarik, mengembangkan serta mempertahankan bakat terbaik yang ada di perusahaan sehingga nantinya dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Maka proposisi nilai karyawan merupakan manfaat yang sangat unik yang di dapatkan oleh karyawan sebagai suatu imbalan atas hasil kerja ataupun keterampilan serta pengalaman yang mereka bawa ke perusahaan untuk memajukan perusahaan.

*EVP Implementation Project (2015:34)* proposisi nilai karyawan merupakan strategi yang digunakan organisasi untuk menggambarkan karakteristik serta daya tarik organisasi untuk bekerja di organisasi. Proposisi nilai karyawan juga bisa diartikan sebagai kesamaan nilai yang akan membantu perusahaan serta karyawan untuk mencapai tujuan dengan kesamaan nilai-nilai yang di junjung oleh karyawan dengan nilai-nilai yang di junjung oleh perusahaan sehingga membentuk nilai yang unik bagi karyawan yang diberikan perusahaan. Mengapa organisasi harus mempunyai proposisi nilai karyawan karna agar karyawan merasa puas serta merasa bangga telah bekerja di

organisasi tersebut serta perusahaan akan memiliki nilai mandiri seperti memakmurkan negeri sehingga perusahaan akan menjadi terdepan.

Proposisi nilai karyawan merupakan suatu hal yang akan ditawarkan organisasi kepada karyawan serta calon karyawan dalam organisasi melalui langkah misalnya pada saat seleksi rekrutmen, penempatan, serta saat pengenalan pekerjaan di organisasi. Jadi dapat penulis simpulkan proposisi nilai karyawan merupakan nilai yang unik yang telah dijanjikan organisasi kepada karyawan selanjutnya akan diimplementasikan oleh organisasi sehingga nantinya akan sesuai dengan harapan serta akseptasi karyawan sehingga nantinya akan berdampak baik pada kinerja karyawan dalam organisasi.

Maka dapat penulis simpulkan proposisi nilai karyawan merupakan suatu imbalan ataupun penghargaan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan tempat mereka bekerja atas hasil atau kinerja yang baik yang dilakukan karyawan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan di perusahaan sehingga perusahaan dapat berkembang dan memiliki citra baik di lingkungannya.

## **2. Faktor Yang Mempengaruhi Proposisi Nilai karyawan**

(Pattnaik 2016) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan persepsi nilai karyawan yaitu:

### **1. Kualitas Pertukaran (EQ)**

Saling percaya serta menghormati merupakan suatu hal yang wajib dilakukan oleh dua mitra yang terlibat hubungan transaksi karena dalam kualitas pertukaran mengandung beberapa dimensi yaitu untuk saling menghormati keterampilan serta kemampuan yang dimiliki, harapan tumbuh akan kepercayaan harus timbal balik satu sama lain, harus berorientasi pada karier dan berkembang pada mitra.

### **2. Identitas organisasi yang dirasakan**

*Organisation's perceived identity* (OPI), merupakan suatu pendapat ataupun pandangan persepsi organisasi sesuai orang luar dari pandangan pelanggan ataupun pemasok, biasanya terdiri dari suatu komponen seperti gaji, jam kerja, keamanan kerja

ataupun menyangkut peluang belajar, program karier, serta peluang kemajuan maka dapat di sebut manfaat yang berujud. Serta untuk menentukan daya tarik dan retensi karyawan yaitu manfaat dari simbolis. Maka dapat di simpulkan jika suatu identitas organisasi akan sangat berpengaruh terhadap karyawan mulai dari tingkah laku ataupun sikap terhadap organisasi, maka dari itu jika suatu identitas yang dimiliki karyawan itu baik ataupun tinggi artinya karyawan akan beranggapan sebagai tempat kerja yang baik karna persepsi dalam sebuah organisasi itu baik, dan nantinya akan menyebabkan kepuasan kerja dan menimbulkan niat keluar yang lebih rendah.

### 3. Dukungan organisasi yang dirasakan.

Jika organisasi mendukung karyawan maka karyawan akan menimbulkan rasa kepuasan yang baik dan karyawan akan menunjukkan rasa positif terhadap apa yang di kerjakannya dalam perusahaan sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja atau melakukan pekerjaan. (Rounak & Misra, 2020)

(Yudianto, 2020) menyatakan Faktor yang dapat mempengaruhi proposisi nilai karyawan yaitu :

- a. Organisasi yang mempunyai sebuah visi yang jelas. Yaitu sebuah pandangan atau cara perusahaan untuk menggapai tujuan perusahaan
- b. Kesempatan untuk mengembangkan diri. Yaitu sebuah kesempatan bagi karyawan agar dapat menambah wawasan serta kompetensi yang dimiliki
- c. Inisiatif sebagai penghargaan karyawan. Yaitu sebuah pemberian penghargaan dalam bentuk insentif kepada karyawan atas balas jasa atau hasil pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan
- d. Dampak dari suatu pekerjaan yang dilakukan jelas terhadap karyawan. Merupakan kejelasan dari suatu dampak sebab dan akibat dari pekerjaan yang telah dilakukan karyawan tersebut
- e. Tingkat kepedulian yang tinggi dari komunitas. Merupakan tingkat kepedulian tinggi pada suatu komunitas yang di miliki oleh perusahaan
- f. Keterbukaan komunikasi. Organisasi terbuka pada setiap karyawan atau tidak

- g. Kebijakan yang fleksibel bagi perusahaan. Merupakan suatu gambaran kebijakan yang dimiliki perusahaan kepada karyawan

(Salau et al., 2018) menyatakan untuk menilai seberapa baik proposisi nilai karyawan dalam perusahaan ada beberapa item yang harus digunakan :

- a. Alasan utama karyawan mempertahankan hubungan dengan perusahaan.
- b. Apakah arahan pekerjaan atau cara bekerja di berikan pada saat penunjukan di organisasi dan jika arah dapat menciptakan pertumbuhan yang kuat.
- c. Suatu tingkatan pengembangan keterampilan serta mobilitas internal.
- d. Orientasi misi serta relevansi berbagai jalur karier.
- e. Tingkat komitmen terhadap nilai serta tingkat kebanggaan atas hasil terhadap kinerja.
- f. Dan imbalan yang diberikan sesuai atau tidak dengan hasil kinerja.

### **3. Indikator proposisi nilai karyawan.**

Menurut (Yudianto, 2020) indikator proposisi nilai karyawan meliputi beberapa hal yaitu :

- 1 Imbalan: Yaitu pemberian suatu imbalan dari organisasi yang bersifat nyata yang didapatkan oleh karyawan antara lain : tunjangan kesehatan, tunjangan kendaraan, kenaikan pangkat dan penghargaan.
- 2 Peluang: Yaitu pemberian suatu peluang yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan seperti peluang untuk berkembang serta suatu peluang untuk pertumbuhan karier.
- 3 Organisasi: merupakan karakteristik sebuah perusahaan serta tipe organisasi yang ditempati.
- 4 Pekerjaan: suatu pekerjaan yang dilakukan apakah sesuai serta dapat memuaskan bagi karyawan.
- 5 Orang: yaitu suatu para pegawai yang dapat menggambarkan budaya dari organisasi tersebut.

#### **4. Keterkaitan Proposisi Nilai Karyawan dengan branding organisasi**

Branding organisasi akan lebih menekankan pada suatu citra organisasi perusahaan di masyarakat pandangan seluruh stakeholder baik internal maupun eksternal yang nantinya mencangkup hal yang penting yaitu mereka pemberi kerja, mereka pemberi kerja merupakan sebuah hubungan yang memiliki keterikatan dengan citra organisasi sebagai pemberi kerja bisa disebut sebagai tempat kerja yang menyenangkan. Tujuannya yaitu untuk menarik minat, menjaga, serta meningkatkan kontribusi karyawan dan kinerja karyawan maupun calon karyawan.

#### **5. Hal Yang Harus Di Perhatikan Dalam Penyusunan Proposisi Nilai Karyawan**

- a. Organisasi harus bisa menjelaskan dengan baik kepada karyawan mengenai visi dan misi organisasi serta organisasi harus bisa lebih fokus kepada visi dan misinya dalam organisasi.
- b. Organisasi harus dapat memberikan penjelasan yang baik kepada calon karyawan mengenai budaya organisasi serta manfaat organisasi yang nantinya dapat diterima oleh calon karyawan serta apa yang mungkin diberikan kepada calon karyawan dimasa yang akan datang.
- c. Organisasi harus dapat memberikan konsistensi terhadap personality dari perusahaan yang akan di pengaruhi oleh pemilik dari perusahaan dan dapat memberikan gambaran kepada pihak eksternal tentang suatu nilai tambah yang akan diberikan oleh organisasi tersebut dibandingkan dengan organisasi lain yang ada.

#### **6. Manfaat Memiliki Nilia Proposisi Karyawan**

- a. Ketika suatu karyawan memiliki 5 keterlibatan yang lebih besar dibandingkan perusahaan yang tidak mempunyai proposisi nilai karyawan nantinya penciptaan kinerja keuangan 2 kali akan lebih signifikan.
- b. Karyawan yang memiliki keterikatan yang lebih tinggi nantinya akan lebih mudah dalam mengembangkan inovasi, menyelesaikan permasalahan serta meningkatkan tingkat pengelola han bisnis di organisasi.

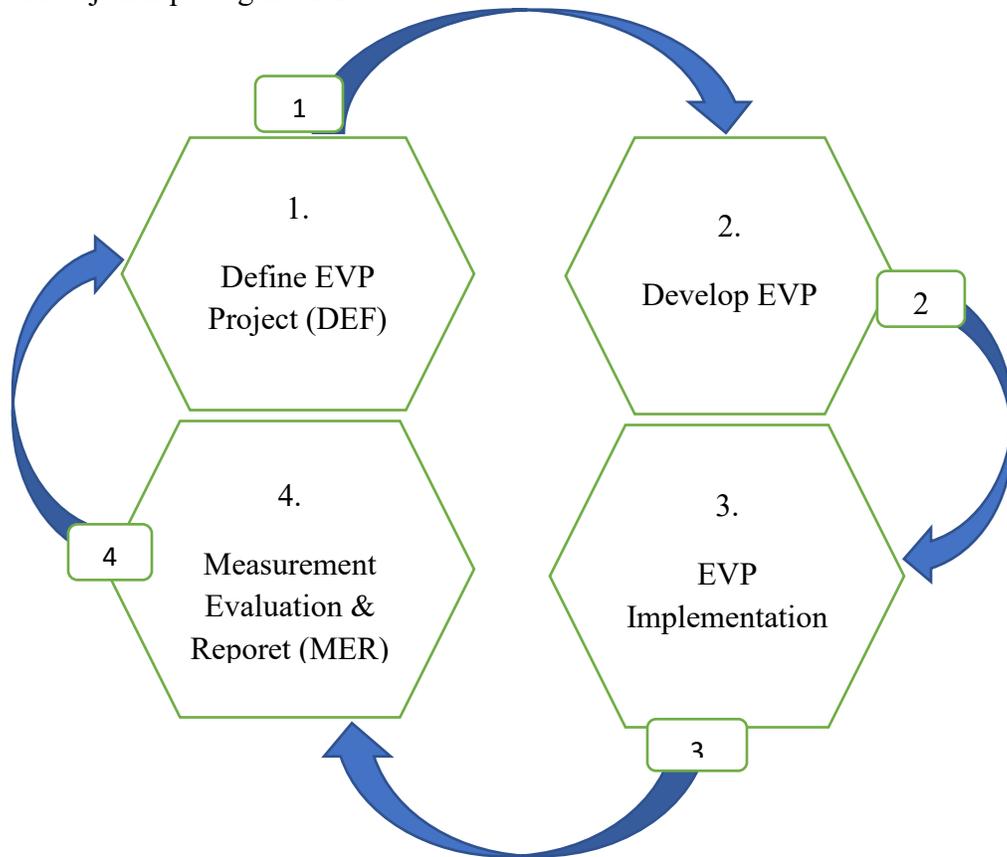
- c. Akan terjadi dampak pada peningkatan kinerja organisasi jika perusahaan memiliki tingkat keterikatan yang tinggi.
- d. Akan terjadi peningkatan tingkat keterkaitan pelanggan jika organisasi memiliki karyawan dengan tingkat keterkaitan yang tinggi.

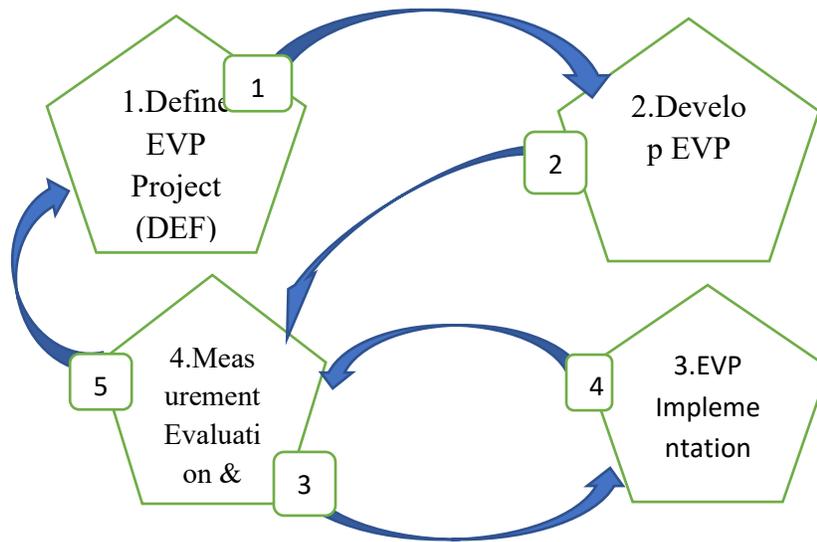
### 7. Proses Implementasi Proposisi Nilai Karyawan

Proses implementasi proyek proposisi nilai karyawan terdiri dari empat proses yaitu :

- 1 Penentuan proyek proposisi nilai karyawan
- 2 Penyusunan proposisi nilai karyawan
- 3 Pengukuran, evaluasi serta laporan

Ada dua model proses implementasi proposisi nilai karyawan model yang tersebut di itunjukkan pada gambar 2.3.





**Gambar 2.3.** Proses Implementasi Proposisi Nilai Karyawan, *Implementation Project* (2015:06)

Langkah dalam model pertama ini memiliki empat langkah penjelasan yaitu:

- 1 Penentuan proyek proposisi nilai karyawan, yang artinya pelaksanaan proyek proposisi nilai karyawan harus dilakukan secara detail oleh organisasi, seperti menyelaraskan antara strategi serta kebijakan perusahaan, strategi human Capital yang nantinya dituangkan dalam proposal proyek.
- 2 Penyusunan proposisi nilai karyawan, proses ini dilakukan dengan cara pembagian tugas, pemetaan data, rangkuman pemetaan data proposisi nilai karyawan serta penyusunan kuota dari proposisi nilai karyawan yang di susun.
- 3 Implementasi proposisi nilai karyawan, dalam model ini implementasi proposisi nilai karyawan mengacu pada proposisi nilai karyawan yang baru di susun jadi perusahaan mengimplementasikan proposisi nilai karyawan sebagai bagian dari suatu program human capital dengan langkah awal mensosialisasikan proposisi nilai karyawan yang baru disusun atau ditetapkan oleh organisasi sampai dengan langkah selanjutnya yaitu melakukan pemantauan implementasi program human capital.

- 4 pada langkah terakhir perusahaan melakukan penyusunan alat survei keterlibatan karyawan, melaksanakan survei, melaporkan hasil survei serta melakukan evaluasi terhadap proyek implementasi proposisi nilai karyawan jika hal tersebut dilakukan maka organisasi dapat mengukur penerapan proposisi nilai karyawan, mengevaluasi serta membuat laporan sebuah proyek implementasi proposisi nilai karyawan.

pada model proses implementasi proposisi nilai karyawan yang ke dua ini memiliki alur tahapan yang berbeda yaitu :

- 1 Penentuan proyek proposisi nilai karyawan, yang artinya pelaksanaan proyek proposisi nilai karyawan harus dilakukan secara detail oleh organisasi, seperti menyelaraskan antara strategi serta kebijakan perusahaan, strategi human Capital yang nantinya dituangkan dalam proposal proyek.
- 2 Penyusunan proposisi nilai karyawan, proses ini dilakukan dengan cara pembagian tugas, pemetaan data, rangkuman pemetaan data proposisi nilai karyawan serta penyusunan kuota dari proposisi nilai karyawan yang di susun.
- 3 pada langkah ini perusahaan melakukan penyusunan alat survei keterlibatan karyawan, melaksanakan survei, melaporkan hasil survei serta melakukan evaluasi terhadap proyek implementasi proposisi nilai karyawan jika hal tersebut dilakukan maka organisasi dapat mengukur penerapan proposisi nilai karyawan, mengevaluasi serta membuat laporan sebuah proyek implementasi proposisi nilai karyawan.
- 4 Implementasi proposisi nilai karyawan, dalam model ini implementasi proposisi nilai karyawan mengacu pada proposisi nilai karyawan yang baru di susun, jadi perusahaan mengimplementasikan proposisi nilai karyawan sebagai bagian dari suatu program human capital dengan langkah awal mensosialisasikan proposisi nilai karyawan yang baru disusun atau ditetapkan oleh organisasi sampai dengan langkah selanjutnya yaitu melakukan pemantauan implementasi program human Capital.

- 5 Perusahaan melakukan pengukuran penerapan proposisi nilai karyawan, mengevaluasi serta membuat laporan proyek proposisi nilai karyawan. Maka pada tahapan ini perusahaan melakukan pengukuran proses penerapan proposisi nilai karyawan di organisasi jika organisasi sudah melakukan perbaikan.

## **8. Mendefinisikan Proyek Proposisi Nilai Karyawan**

Proses mendefinisikan proyek proposisi nilai karyawan ini memiliki beberapa langkah yaitu:

- 1 Perusahaan mempunyai strategi serta kebijakan yang memberikan komitmen terhadap pengelolaan karyawan
- 2 Memilih strategi human Capital dalam proses penyusunan proposisi nilai karyawan yang bersifat unik bagi setiap perusahaan.
- 3 Penyusunan piagam proyek. Artinya seluruh detail dari suatu program penyusunan di organisasi tentang proposisi nilai karyawan dimasukkan dalam piagam proyek ini.

## **9. Mengembangkan Proposisi Nilai Karyawan**

Dalam proses pengembangan proposisi nilai karyawan ini terdapat empat langkah yang harus dikembangkan yaitu:

- 1 Pembagian tugas. Dalam organisasi agar dapat memudahkan serta mendetailkan peran dan tugas karyawan pada setiap anggota yang ada di tim maka diperlukan pembagian tugas, pada pembagian tugas ini mempunyai lima kolom utama yang meliputi aktivitas pengumpulan data, pengelolaan data, penyusunan proposisi nilai karyawan. Hal yang harus disiapkan dalam proses ini ialah siapa petugas utama yang bertanggung jawab dalam tim.
- 2 Pemetaan data. Yaitu suatu proses mengumpulkan serta menggolongkan sebuah data yang didapat kedalam kategori proposisi nilai karyawan (organisasi, orang-orang, pekerjaan, kesempatan, imbalan), nantinya data tersebut akan disusun berdasarkan data yang sudah ada seperti data survei opini karyawan serta data pendukung lainnya, nantinya data tersebut akan dilakukan pengelompokan

berdasarkan lima kategori proposisi nilai karyawan agar dapat memberikan gambaran terhadap kondisi perusahaan saat ini.

3. Rangkuman pemetaan data. Artinya semua data yang di peroleh dirangkum serta dilakukan penggolongan data agar dapat membentuk daftar proposisi nilai karyawan misalnya hal-hal positif dari perusahaan
4. Penyusunan kutipan dari proposisi nilai karyawan. Yaitu sebuah langkah penyusunan kutipan yang di pakai untuk alat komunikasi penjabaran dari proposisi nilai karyawan yang dimiliki, sumber data ini didapat dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan. Pada proses tersebut akan sangat dibutuhkan kreativitas yang baik dari tim agar mendapatkan kosa kata serta pemilihan kata yang bagus sehingga mempunyai daya jual, menarik, mudah dipahami serta mudah diingat baik oleh karyawan yang sudah ada atau oleh calon karyawan.

#### **10. Proses Pemetaan Data Yang Dimasukan Dalam Kategori Proposisi Nilai Karyawan**

proses pemetaan data ini bisa di kategorikan dalam lima proses langkah awal dari pemetaan data tersebut iyalah:

1. Hasil dari pelaksanaan survei opini karyawan yang dilakukan di organisasi dimasukan menyangkut poin-poin kriteria yang mempunyai nilai puas merupakan hal yang nantinya dimasukan dalam pemetaan selanjutnya kumpulan pemetaan tersebut dimasukan dalam kategori proposisi nilai karyawan yang meliputi: *organisation, people, work, opportunity* serta *rewards*
2. Wawancara keluar. Dari data tersebut perusahaan akan mengetahui hal yang akan menjadi dorongan ataupun pertimbangan karyawan yang akan keluar dari organisasi poin pertimbangan ini membuat hal berat ataupun sulit ketika memutuskan untuk keluar dari organisasi hal tersebut merupakan hal positif yang di miliki oleh perusahaan maka hal tersebut dimasukan atau ditetapkan dalam proposisi nilai karyawan
3. Data eksternal. Tim dari organisasi melakukan kajian teori serta melakukan studi banding dengan beberapa perusahaan lain yang memiliki proposisi nilai karyawan

4. **Interviu pemimpin.** Untuk melihat persepsi pemimpin maka interviu harus dilakukan tentang hal apa saja yang menyebabkan calon karyawan tertarik bekerja, betah bekerja sertakompensasi manakah yang menjadi keunggulan organisasi dibandingkan perusahaan lain.
5. **Diskusi kelompok khusus karyawan.** Diskusi tersebut dilakukan terpisah tiap kelompok karyawan dibagi menjadi beberapa kelompok yaitu: kelompok karyawan baru, karyawan menengah serta karyawan senior pertanyaan pokok tersebut mengenai hal apa yang menyebabkan tertarik untuk bergabung dengan organisasi, setelah bergabung apa yang terjadi apakah hal pada poin pertama anda rasakan, hal apa saja yang membuat anda suka dalam organisasi, hal apa saja yang didapatkan ketika bekerja di organisasi yang menurut anda paling penting, jika anda mendapatkan tugas untuk mempromosikan organisasi tempat kerja anda hal apa saja yang akan anda sampaikan.

## **2.2.10. Organisasi Pembelajaran**

### **1. Pengertian Organisasi Pembelajaran**

Pembelajaran organisasi merupakan suatu cara yang dilakukan perusahaan untuk mengetahui pengetahuan, kepercayaan serta perilaku karyawan dalam suatu organisasi, yang nantinya akan mendukung pertumbuhan bisnis serta inovasi sebagai suatu pembelajaran yang sistematis yang dimasukan kedalam rutinitas organisasi. Selain itu pembelajaran organisasi pada perusahaan sangat penting dikarenakan dapat meningkatkan kinerja, menciptakan pemimpin baru atau menciptakan talenta manajemen yang dapat mengelolah perusahaan dengan baik. Serta pembelajaran organisasi dapat menumbuhkan suatu kinerja yang berkelanjutan sehingga dapat memperhatikan karyawan dalam melakukan pekerjaan. (Tortorella et al., 2020)

Menurut (Jesus et al., 2020) terbentuknya suatu pasar dipengaruhi oleh kemajuan suatu teknologi yang berkembang pesat, maka dari itu suatu organisasi atau perusahaan membutuhkan pembelajaran serta kreativitas untuk meningkatkan sumber daya, keterampilan serta pembelajaran dalam organisasi agar dapat mempertahankan

keunggulan kompetitif perusahaan, maka pembelajaran organisasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan hasil kinerja perusahaan. Selain itu pembelajaran organisasi mengalami pengembangan baik di bidang pengetahuan bisnis serta penelitian, karena organisasi yang terus mengembangkan bakat kemampuannya akan menciptakan masa depannya sendiri. Pembelajaran akan muncul dengan mempertimbangkan perspektif pengetahuan individu untuk suatu pengetahuan organisasi atau perusahaan yaitu dimulai dari suatu tingkat tindakan pengetahuan yang di miliki individu ke pengetahuan organisasi.

Menurut (Brix, 2017) pembelajaran organisasi merupakan suatu sarana untuk menciptakan pembaruan strategi dalam suatu perusahaan serta pembelajaran organisasi merupakan suatu proses yang dinamis yang dapat terjadi sepanjang waktu dalam tiga tingkatan yaitu individu, kelompok serta organisasi. Selain itu pembelajaran organisasi suatu proses yang dapat menciptakan ketegangan antara asimilasi suatu pengetahuan baru yang di dapat (umpan ke depan) dengan suatu eksploitasi terhadap apa yang telah dipelajari (umpan balik) maka dari proses tersebut akan sangat memungkinkan perusahaan akan meningkatkan kinerja serta dapat menciptakan pengetahuan yang dimiliki dalam membangun serta mengembangkan perusahaan. Menurut (Argote, 2016) pembelajaran organisasi merupakan suatu sebagian lawan dari pembelajaran individu, yang artinya merupakan suatu proses yang memungkinkan hubungan antara individu dalam meningkatkan organisasi dalam menciptakan pengetahuan.

Menurut (Kualitas et al., 2020) pembelajaran organisasi merupakan sebuah inovasi serta kinerja dalam suatu organisasi bagaimana cara organisasi untuk mengubah serta melakukan cara perbaikan secara terus menerus untuk mengatasi sebuah tantangan lingkungan, organisasi harus beroperasi sesuai dengan kemampuan organisasi dalam belajar yang nantinya organisasi yang mengalami proses pembelajaran akan mampu menyamakan perkembangan serta bisa meningkatkan lingkungan yang sesuai dengan perkembangan.

Menurut (Sara et al., 2020) pembelajaran organisasi merupakan perbaikan secara terus menerus didalam organisasi dengan cara mengembangkan pemikiran serta

produktivitas melalui suatu komitmen karyawan yang ada di dalam organisasi, selain itu pembelajaran organisasi juga menekankan pada pemakaian sebuah proses pembelajaran yang dilakukan secara sengaja pada suatu tingkat individu, kelompok serta sistem untuk memperbaiki organisasi yang mengarah pada perbaikan serta kemajuan organisasi dengan cara melakukan pelatihan atau bimbingan kepada karyawan. Menurut Dessler pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran yang di berikan kepada karyawan lama ataupun karyawan baru sehingga menumbuhkan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan di organisasi tersebut. Tujuan utama dalam pembelajaran organisasi ialah untuk menaikkan kualitas serta kuantitas kinerja karyawan dalam organisasi.

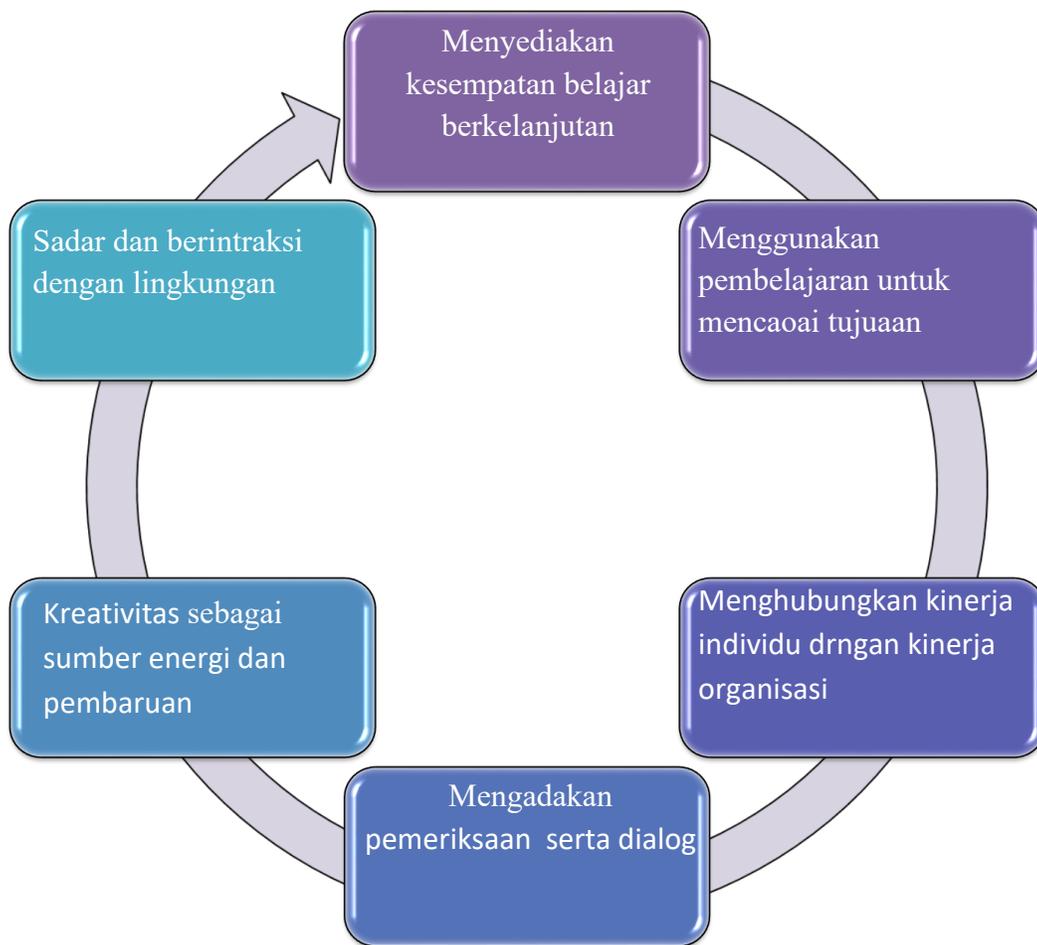
Untuk mendukung pembelajaran organisasi pemimpin organisasi harus dapat memberikan lingkungan yang dapat mendukung semua pembelajaran organisasi sebagai dari pembelajaran, guru, serta pemimpin agar dapat meningkatkan kemajuan dan dapat meningkatkan pengembangan pengetahuan bagi karyawan, maka dari itu untuk meningkatkan kesadaran pembelajaran pada karyawan organisasi harus dapat fokus dan pemimpin harus dapat berusaha untuk pembelajaran organisasi dan menumbuhkan budaya berkelanjutan perbaikan yang dapat mengutamakan pembelajaran organisasi dalam perusahaan dan selain hal tersebut organisasi harus dapat membuat struktur pembelajaran organisasi bagi karyawan yang nantinya dapat menentukan orang yang mampu bertanggungjawab untuk mendapatkan, memfilter, menerapkan serta berbagi pengetahuan serta organisasi harus dapat merancang proses pengetahuan yang selaras dengan prosedur kerja, maka pembelajaran organisasi merupakan suatu cara untuk menemukan kesalahan serta masalah selanjutnya untuk menyelesaikan serta memperbaikinya pembelajaran organisasi merupakan suatu proses yang dapat terjadi dengan menerapkan ilmu pengetahuan serta meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu manfaat dari pembelajaran organisasi ini ialah untuk pemberdayaan sumber daya manusia untuk jangka panjang meningkatkan kreativitas, inovasi serta mempercepat proses perubahan organisasi menuju pembelajaran organisasi. Maka tujuan utama dalam pembelajaran organisasi ialah untuk

meningkatkan kualitas serta kuantitas kerja yang memungkinkan organisasi untuk mengembangkan serta meningkatkan kreativitas, mencari dukungan, menciptakan, mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan baru selain itu pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kapabilitas strategi yang memungkinkan organisasi dapat memperkuat keunggulan kompetitif serta memajukan kinerja maka dari itu konsep pembelajaran organisasi sangat berperan penting untuk memajukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Pembelajaran organisasi bisa terjadi melalui dua acara yaitu (Sara et al., 2020):

- a. Pembelajaran didapatkan secara langsung berdasarkan situasi yang terjadi yang memungkinkan terjadinya suatu hal dan dapat memperoleh pengalaman serta dapat menimbulkan pengetahuan baru bagi karyawan.
- b. Diperoleh akibat rutinitas yang dikembangkan dari suatu pengetahuan yang tersimpan dalam suatu memori organisasi ataupun dari prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan, yang nantinya akan diterapkan kedalam situasi berikutnya yang sama.

Maka dapat penulis simpulkan pembelajaran organisasi merupakan proses penciptaan pengetahuan kepada karyawan agar dapat berkembang serta berinovasi di perusahaan selain itu pembelajaran organisasi merupakan proses pembimbingan atau program bimbingan yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan pemimpin baru untuk menduduki jabatan baru dalam perusahaan agar dapat memajukan perusahaan serta dapat mengelola perusahaan dengan baik.

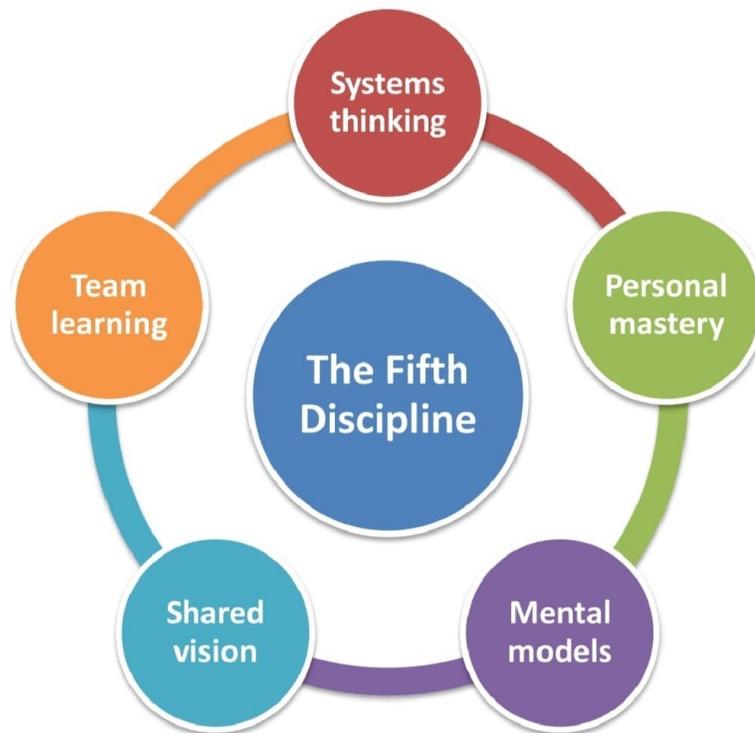
Menurut Peter Senge untuk menciptakan masa depannya sendiri organisasi harus dapat mengembangkan kapasitasnya sendiri.



**Gambar 2.5.** Ciri Organisasi Pembelajaran, (Graves, 2013)

## 2. Konsep Organisasi Pembelajaran

Konsep pembelajaran organisasi ini mempunyai lima konsep yang meliputi: pemikiran sistem, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim. Seperti di jelaskan pada gambar 2.6.



**Gambar 2.6.** Konsep Organisasi Pembelajaran, (Graves, 2013)

1. Pemikiran Sistem (*Systems Thinking*)

- a) Pemikiran sistem ini mengenai keterkaitan serta peran di dalam organisasi melalui kemampuan melihat gambaran besar didalam organisasi.
- b) Landasan organisasi pembelajaran, landasan ini terdiri dari setiap unit yang harus memiliki kesadaran kerja sama sehingga menghasilkan kinerja yang optimal dapat memahami peran unit lain sehingga mampu mengetahui dampak kinerja unit terhadap unit lain.
- c) Organisasi harus mempunyai proses yang dinamis serta dapat dilihat sebagai sistem yang kompleks
- d) Tantangan, kerajaan dalam kerajaan yaitu menghapus paradigma

## 2. Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*)

- a) Kompetensi serta kapabilitas sumber daya manusia dibutuhkan oleh semua organisasi.
- b) Pembelajaran organisasi termasuk persyaratan dari pembelajaran individu.
- c) Merupakan suatu proses dalam organisasi yang mungkin tidak dapat berakhir.
- d) Orang yang menyadari kelemahannya, ko potensinya, serta pertumbuhannya merupakan orang yang mempunyai penguasaan pribadi.
- e) Mereka memiliki kepercayaan diri yang sangat bagus.
- f) Tantangan, mereka bisa keluar dari zona nyaman.

## 3. Model mental (*Mental Models*)

Model mental merupakan suatu pendapat, persepsi yang dipegang teguh oleh individu, kelompok serta organisasi dalam mengambil tindakan atau proses dalam menilai diri sendiri untuk memahami serta berpendapat, berkeyakinan, serta berprasangka atas rangsangan yang terjadi hal tersebut dapat meningkatkan efisiensi, serta efektivitas atau sebaliknya. Biasanya diawali dari keterbukaan, mempunyai tang tangan seperti: ego atau arogansi akademik.

## 4. Visi bersama (*Shared vision*)

Memiliki visi yang dapat mendorong individu untuk belajar serta berinovasi, dengan menggali visi bersama dalam organisasi berupa gambaran dimasa yang akan datang akan memperoleh hasil komitmen serta partisipasi yang sangat tulus daripada hanya sekedar kepatuhan. Tantangan dari hal ini ialah: ketidak peduli atau stagnasi.

## 5. Pembelajaran tim (*Team learning*)

Yaitu untuk menciptakan hasil yang sesuai dengan keinginan anggotanya maka proses menyelaraskan serta mengembangkan kapasitas harus dilakukan oleh tim serta harus didasarkan pada penguasaan pribadi dan visi bersama, yaitu memerlukan orang yang bisa bertindak bersama-sama seperti: belajar bersama, tumbuh bersama, keberhasilan organisasi yang cepat. Serta dimulai dengan suatu dialog, pendapat

sementara, berpikir bersama serta hasil tidak dicapai secara individual. Tantangannya merupakan suatu ego, arogansi individu ataupun kelompok. Harus melakukan berbagi agar memperoleh percepatan belajar seperti dilakukan sesi berbagi, notulen yang diedarkan serta rakor.

### **3. Keuntungan Organisasi Pembelajaran**

- a. Yaitu dapat menjaga tingkat inovasi serta dapat tetap kompetitif.
- b. Yaitu dapat mengatasi tekanan eksternal.
- c. Mempunyai pengetahuan yang lebih mendalam serta dapat memenuhi kebutuhan klien.
- d. Yaitu dapat meningkatkan suatu kualitas luaran dalam semua hal.
- e. Laju perubahan dalam organisasi akan lebih meningkat.
- f. Pergantian pegawai akan lebih rendah.

### **4. Tantangan Dalam Organisasi Pembelajaran**

Tantangan dalam organisasi pembelajaran ini terdiri dari beberapa hal yaitu:

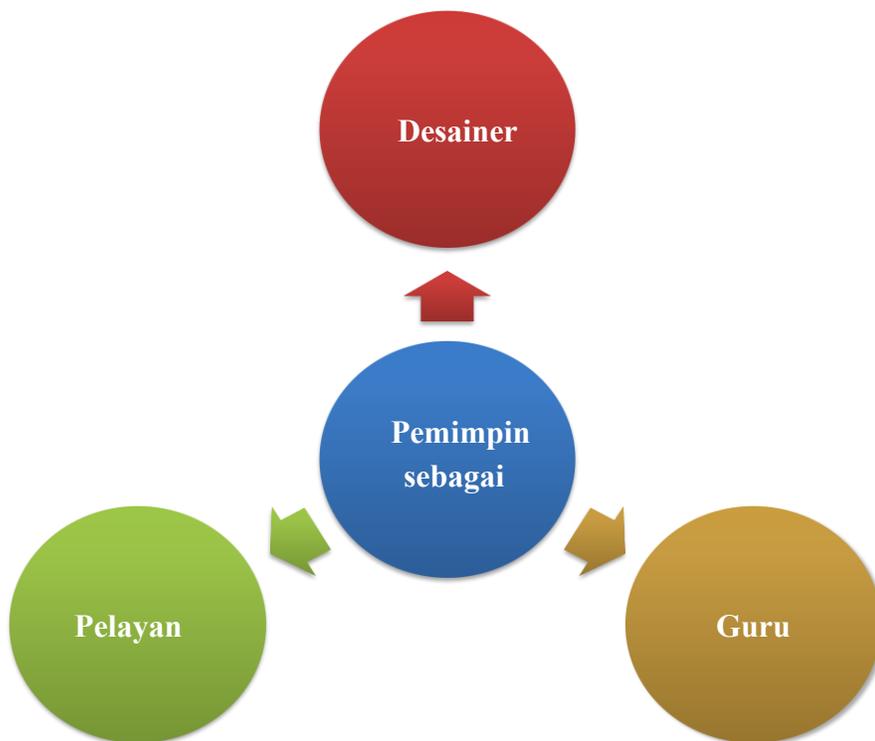
- 1 Tujuan, tantangan tersendiri dalam organisasi merupakan menetapkan tolak ukur kesuksesan serta tujuan yang jelas.
- 2 Insentif, untuk memperoleh pengetahuan serta membaginya secara aktif setiap individu perlu di motivasi
- 3 Proses, untuk memperoleh pengetahuan, menyebar luaskan serta menggunakannya demi kemajuan organisasi, organisasi harus dapat menentukan proses yang tepat.
- 4 Informasi, dalam waktu yang singkat jumlah informasi yang banyak harus secara efektif dapat disebar dan dipelajari oleh organisasi
- 5 Turnover, informasi yang telah didapatkan dan ikut terbawa oleh pegawai yang keluar dari organisasi akan mengakibatkan proses pembelajaran organisasi terganggu.

(Jesus et al., 2020) menyatakan ada tujuh jenis kesulitan yang dihadapi oleh organisasi untuk mengembangkan suatu pembelajaran baru kesulitan ini diidentifikasi dalam manajer yaitu :

- a. Kebingungan dalam identitas.
- b. Menghindari dari memikul tanggungjawab.
- c. Tidak cepat menyelesaikan suatu masalah.
- d. Menelaah peristiwa berdasarkan kasus per kasus
- e. Mengalami kegugupan.
- f. Informasi yang terbatas tentang suatu keputusan.
- g. Keterlibatan dalam suatu hubungan kekuasaan.

**5. Melakukan Pembelajaran Extra Miles**

Dalam sebuah organisasi ada beberapa peran seorang pemimpin yang sangat dibutuhkan oleh organisasi, peranan tersebut dapat dijelaskan pada gambar 2.7.



**Gambar 2.7.** Peran seorang Pemimpin, (Graves, 2013)

Pada gambar tersebut mengidentifikasi peranan seorang pemimpin yaitu:

1. Pemimpin di ibaratkan desainer, yang artinya seorang pemimpin harus dapat membangun nilai-nilai utama dalam organisasi serta pondasi tujuan organisasi,

membuat sebuah keputusan dengan membuat kebijakan strategi serta struktur yang dapat menerjemahkan ide dan dapat mengembangkan proses pembelajaran dalam organisasi.

2. Pemimpin sebagai guru, yang artinya seorang pemimpin harus bersifat teladan yaitu membantu pencapaian tujuan orang-orang yang lebih akurat, serta berlegalitas dan seorang pemimpin harus dapat membantu orang-orang agar dapat berpikir secara tingkat struktur sistemik seperti kejadian, pola perilaku, dan struktur sistematis.
3. Pemimpin sebagai pelayan, artinya seorang pemimpin harus dapat berkomitmen serta bertanggungjawab pada visi yang artinya pemimpin tidak memiliki visi sendiri yaitu dapat mengelola untuk keuntungan lain, harus memiliki totalitas, keteladanan serta eksekutor handal dengan memiliki kerendahan hati. (Peter Senge, 1990)

### **2.3. Hubungan Antar Variabel Penelitian**

#### **2.3.1. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Organisasi Pembelajaran (hasil penelitian)**

Talenta manajemen merupakan suatu langkah perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengolahan serta suatu pemberian kompensasi terhadap karyawan dan sangat berorientasi pada suatu sasaran yang merupakan sebuah tujuan dari sebuah proses tersebut. (Onyango et al., 2018) menemukan bahwa pendapat karyawan tidak dicari tentang masalah yang mempengaruhi mereka dan pekerjaan mereka serta tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan karyawan di rumah sakit tidak sering menerima komunikasi yang mendukung dan mendukung dari pemimpinnya maka talenta manajemen dan manajemen karyawan berpengaruh signifikan terhadap penggantian karyawan serta pembelajaran karyawan yang ada di rumah sakit umum di Kenya. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Kaleem, 2019) dengan hasil penelitian yang menyatakan praktik manajemen bakat berpengaruh langsung terhadap motivasi, kreativitas, kepuasan serta kompetensi pembelajaran karyawan, penelitian ini juga didukung oleh (Permarta et al., 2018) yang menyatakan bahwa talenta manajemen

memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memberikan pembelajaran dan mempertahankan karyawan, maka organisasi harus dapat melakukan training, sosialisasi, menumbuhkan bakat bekerja dan memberikan pembelajaran yang baik.

### **2.3.2. Pengaruh Daya tarik Bakat Terhadap organisasi Pembelajaran**

Daya tarik bakat merupakan sebagian awal dari talenta yang memiliki tujuan untuk menarik calon karyawan yang memiliki potensi terbaik serta menentukan seberapa besar waktu yang harus dikeluarkan untuk menarik karyawan yang memiliki potensi sehingga bisa menjadi talenta yang baik untuk organisasi. (Fridantara at al., 2017) menemukan bahwa nilai sosial dan pengembangan pembelajaran yang ada dalam organisasi mampu memberikan daya tarik tersendiri bagi karyawan kedalam perusahaan dan secara signifikan mampu mempengaruhi pembelajaran organisasi dalam memberikan daya tarik tersendiri. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Nugraha at al., 2019) memperoleh hasil penelitian bahwa kompetensi pola pikir daya tarik bakat berpengaruh terhadap kepuasan kerja begitu pula kompetensi pola pikir bakat serta pembelajaran yang ada dalam organisasi berpengaruh terhadap kinerja. (Soliha at al., 2018) menunjukkan bahwa pengaruh daya tarik bakat signifikan terhadap pembelajaran organisasi yang ada di perusahaan untuk menarik minat bakat karyawan.

### **2.3.3. Pengaruh Pengembangan Bakat Terhadap Organisasi Pembelajaran**

Proses pengembangan bakat perlu ditanamkan dalam kemajuan pegawai, dan dapat dianggap sebagai ukuran yang dapat berhasil dalam organisasi dalam meningkatkan keterampilan pegawai yang berkualifikasi tinggi di organisasi. (Labola at al., 2018) Memperoleh hasil bahwa pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan bakat menjadi parameter fundamental bagi keberhasilan dan pencapaian tujuan organisasi maka pengembangan bakat dan pengembangan sumber daya manusia secara signifikan berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi yang ada di perusahaan. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Agusti at al., 2017) berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis dapat diterima yaitu bahwa pengaruh pengembangan bakat memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam

pembelajaran di suatu organisasi dan mempertahankan karyawan. Penelitian ini didukung oleh penelitian (Syamsiah at al., 2017) memperoleh hasil bahwa pengaruh motivasi dan pengembangan minat bakat dapat berpengaruh secara signifikan terhadap suatu organisasi khususnya untuk organisasi pembelajaran yang ada di suatu organisasi.

#### **2.3.4. Pengaruh Retensi Bakat Terhadap Organisasi Pembelajaran**

Retensi bakat akan menjadi suatu proses yang semakin bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan organisasi untuk memperoleh serta mempertahankan keunggulan kompetitif, hal tersebut lebih fokus pada cara mempertahankan suatu bakat dalam organisasi sehingga mereka tetap bisa bersama organisasi. (Alkerdaway, 2016). Dengan mendapatkan hasil penelitian yang memberitahukan bahwa variabel yang mempengaruhi secara signifikan organisasi pembelajaran adalah retensi bakat dalam memberikan motivasi pelatihan kepada karyawan. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Safira at al., 2019) dengan memperoleh hasil bahwa retensi bakat secara signifikan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki potensial dari perusahaan atas kehendak dari karyawan itu sendiri. Penelitian ini didukung oleh penelitian (Putra at al., 2018) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi, pelatihan dan pengembangan pembelajaran didalam organisasi serta hasil menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

#### **2.3.5. Pengaruh Proposisi Nilai Karyawan Terhadap organisasi pembelajaran**

Proposisi nilai karyawan merupakan suatu alat ataupun cara untuk menarik, mengembangkan serta mempertahankan bakat terbaik yang ada di perusahaan sehingga nantinya dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. (Mohd Zin at al., 2017) memperoleh hasil hubungan antara proposisi nilai karyawan, loyalitas karyawan secara signifikan berpengaruh terhadap pembelajaran yang ada di organisasi. Hubungan ini diduga sebagai dasar untuk menyoroti peran proposisi nilai karyawan dalam mempengaruhi pekerja berbakat atau pemain luar biasa agar tetap setia dengan organisasi. Penelitian selanjutnya di dukung oleh (Raj at al., 2019) hasil empiris

menunjukkan bahwa karyawan memiliki niat yang lebih besar untuk bertahan ketika organisasi mereka memberikan proposisi nilai karyawan termasuk nilai pengembangan, nilai sosial dan nilai ekonomi, temuan menunjukkan bahwa kontrak psikologis memperkuat dampak proposisi nilai karyawan secara positif terhadap karyawan serta pembelajaran yang dijalankan karyawan dalam organisasi. Penelitian ini didukung juga oleh penelitian (Salau et al., 2018) Temuan mengidentifikasi pertumbuhan karier dan fleksibilitas penghargaan sebagai penentu prediktif proposisi nilai karyawan untuk peningkatan kinerja perusahaan serta pembelajaran yang ada dalam perusahaan.

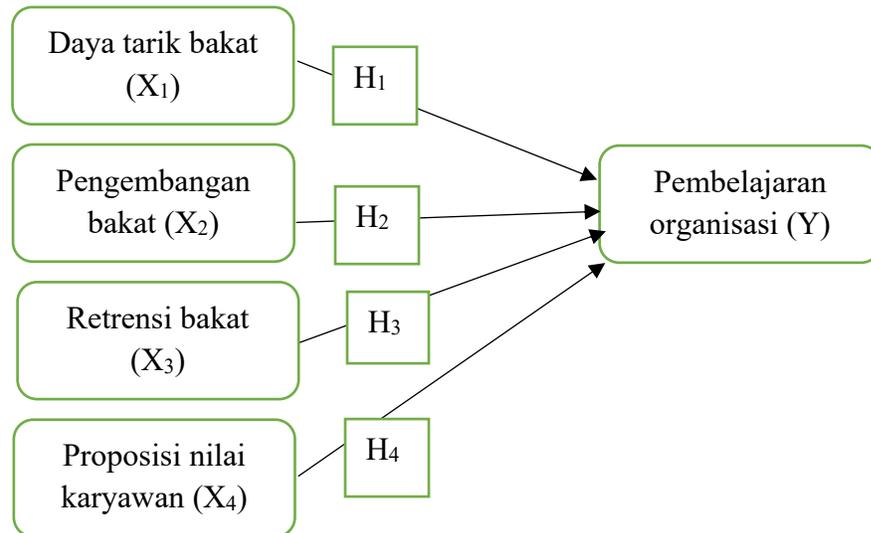
#### **2.4. Pengembangan Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan penjelasan dari kerangka teori yang ada dalam penelitian ini, maka dapat diuraikan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Diduga proposisi nilai karyawan berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran di pelayanan publik puskesmas Gunungtanjung
2. Diduga daya tarik bakat berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran di pelayanan publik puskesmas Gunungtanjung
3. Diduga pengembangan bakat berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran di pelayanan publik puskesmas Gunungtanjung.
4. Diduga retensi bakat berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran di pelayanan publik puskesmas Gunungtanjung

#### **2.5. Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka konseptual merupakan sebuah gambaran tentang alur pemikiran penulis dalam memberikan paparan penjelasan kepada pembaca. Berdasarkan dari rumusan masalah tersebut dan latar belakang serta landasan sebuah teori yang telah dikemukakan tentang pengaruh manajemen talenta dan proposisi nilai karyawan terhadap organisasi pembelajaran di puskesmas Gunungtanjung. Berikut ini merupakan kerangka konseptual dalam penelitian ini:



**Gambar 1.2.** Kerangka Konseptual

Gambar 1.2 dapat di jelaskan bahwa untuk mengatasi perkembangan zaman pada era saat ini organisasi harus dapat berkembang dan berinovasi, untuk mewujudkan hal tersebut organisasi harus bisa memberikan pembelajaran organisasi terhadap karyawan yang ada di organisasi tersebut dengan adanya pembelajaran organisasi yang baik nantinya karyawan mampu mengembangkan bakat dan mampu berinovasi dengan baik sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi tersebut.

Pembelajaran organisasi tersebut akan di pengaruhi oleh beberapa faktor termasuk talenta manajemen yang pemilik beberapa terkaitan mulai dari daya tarik bakat, pengembangan bakat dan retensi bakat, selain itu faktor yang mempengaruhi pembelajaran organisasi yaitu proposisi nilai karyawan, organisasi akan mampu menerapkan pembelajaran organisasi jika manajemen talenta dalam organisasi dapat mendukung proses pembelajaran ataupun jika organisasi memiliki manajemen talenta yang baik yang senantiasa mendukung program pembelajaran organisasi untuk menggali potensi dan bakat yang ada pada karyawan sehingga nantinya karyawan dapat berinovasi di organisasi dan memberikan hasil kerja yang membuat kemajuan bagi organisasi tersebut. Selain itu proposisi nilai karyawan yang memberikan komitmen dan motivasi nantinya bagi karyawan agar dapat mengikuti pembelajaran organisasi

yang memberikan wawasan untuk memperoleh nilai yang unik dengan cara memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan untuk kemajuan perusahaan. Dan dengan menjalankan proposisi nilai karyawan di organisasi nantinya talenta manajemen akan lebih berkontribusi dalam organisasi pembelajaran dengan adanya dorongan dan motivasi karyawan akan nilai yang unik dari proposisi karyawan pemimpin yang memiliki talenta akan termotivasi dalam mengadakan organisasi pembelajaran di organisasi tersebut yang nantinya akan memiliki pengaruh penting bagi organisasi untuk kemajuan dan kesuksesan organisasi.

