

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi mengatakan ada pengaruh positif antara manajemen talenta dengan komitmen organisasi (Kusumowardani dan Suharnomo, 2016) , Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap manajemen talenta (Maria Kaok, Ria Mardiana Y, 2019).

Beberapa diantara penelitian tersebut memiliki relevansi dengan penelitian ini. Penelitian tersebut berguna untuk mengetahui posisi dan kontribusi penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan dilakukan. Berikut beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

1. (Kusumowardani dan Suharnomo, 2016) dengan metode analisis yang digunakan yaitu analisis kuantitatif, pengelolaan data kuantitatif meliputi : editing, codeing, dan tabulasi. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa ada dampak positif yang signifikan Manajemen Talenta terhadap Komitment Organisasi. Dengan talenta yang telah dimiliki oleh para karyawan maka diharapkan karyawan mampu meningkatkan hubungan yang lebih erat antara karyawan dengan perusahaan.
2. (Kheirkhah et al., 2016). Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif cross-sectional. Karena ukuran sampelnya sedang sama dengan populasi statistik, semua bidan yang bekerja di rumah sakit yang berafiliasi dengan Universitas Iran Ilmu Kedokteran berpartisipasi di dalamnya. Metode pengambilan sampel hitung total adalah digunakan dan durasi pengambilan sampel berlangsung selama dua bulan (dari 2 April hingga 31 Mei. Hasil penelitian menyatakan antara manajemen bakat dan komitmen organisasi mengungkapkan hubungan yang signifikan secara statistik.

3. (Malkawi, 2017) dengan metode survey kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada yang positif hubungan antara akuisisi bakat, pengembangan bakat dan retensi bakat dengan komitmen organisasi.
4. (Made Subudi, 2018) dengan metode penelitian dengan wawancara dan kuesioner. Hasil penelitian menyatakan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
5. (Pramarta & Netra, 2018) dan metode yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis dapat diterima yaitu :
 - a. Manajemen bakat memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam mempertahankan karyawan.
 - b. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam mempertahankan karyawan.
 - c. Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan positif manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan.
6. (Karina & Ardana, 2020) dengan metode penelitian yang digunakan adalah metode asosiatif. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa talent management dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan positif talent management terhadap kinerja karyawan.
7. (Purnawati et al., 2017) dengan metode yang digunakan observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan angket. Hasil analisis pengujian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, menunjukkan dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang diukur berdasarkan indikator *charismatic leadership*, *inspirational leadership*, *intellectual stimulation*, *belief*, dan *individualized consideration* dapat meningkatkan komitmen organisasi tetapi pengaruhnya tidak signifikan.

8. (Maria Kaok et al., 2019). Metode yang digunakan survey, wawancara, dan kuesioner. Dengan hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen talenta.
9. (Kaok & Risamasu, 2019). Metode penelitian dengan survey, wawancara, dan kuesioner. Hasil analisis gaya kepemimpinan dan talent management secara bersamaan terhadap kinerja karyawan ditemukan bahwa berpengaruh positif. Dimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan memengaruhi talent management dari karyawan untuk menunjang kinerjanya dalam melaksanakan pekerjaan.
10. (Keskes et al., 2018). Metode penelitian dengan kuesioner. Hasil dari penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional (dimensi visi, stimulasi intelektual, kepemimpinan yang mendukung dan pengakuan pribadi) dengan komitmen organisasi (komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan).

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi/perusahaan, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Menurut Desseler (2015), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Hasibuan (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Bangun, W, 2012).

Menurut Hasibuan (2016) fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi :

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan

perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

- b. Pengembangan Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- d. Pengintegrasian Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- f. Kedisiplinan Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Indikator dari manajemen sumber daya manusia menurut Afandi (2018) adalah sebagai berikut :

1. Tugas kerja, yaitu rincian kegiatan yang harus dijalankan oleh karyawan
2. Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang terstandar dan sesuai dengan yang diinginkan.
3. Kuantitas, yaitu jumlah hasil dari produksi kerja karyawan.
4. Ketepatan waktu, yaitu hasil produksi kerja karyawan
5. Efektifitas biaya, yaitu menggunakan biaya yang tepat dan efisien

Menurut Hasibuan (2016) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.2.2. Manajemen Talenta

2.2.2.1. Pengertian Manajemen Talenta

Dalam *The War of Talent*, Michaels melakukan penelitian MC Kinsey pada 13 ribu eksekutif di lebih dari 120 perusahaan. Hasilnya adalah bahwa pengelolaan manajemen talentya yang lebih baik akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Perusahaan yang melakukan aktivitas lebih baik dalam menarik, mengembangkan, dan memelihara karyawan bertalenta mendapat angka indikator kinerja 22% lebih tinggi dalam hal pengembalian investasi kepada pemegang saham (Pella & Inayati, 2018).

Menurut Davis (2007), manajemen talenta adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan

mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mempekerjakan orang-orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul.

Menurut Aksakal (2013) menjelaskan bahwa manajemen talenta merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dalam pekerjaannya. Manajemen talenta juga memberi kesempatan untuk para karyawannya untuk melakukan pelatihan serta meningkatkan kemampuan yang mereka miliki.

2.2.2.2. Proses Manajemen Talenta

Menurut Pella dan Inayati (2011) proses manajemen talenta ada 5 tahapan, yaitu :

1. Menetapkan kriteria talenta (*talenta criteria*). Langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi-posisi paling penting, posisi-posisi yang memiliki risiko tertinggi atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program talenta management. Selanjutnya dilakukan serangkaian aktivitas untuk menetapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi, yang di dalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman karir, kinerja dan assignment potensi.
2. Menyeleksi group pusat pengembangan talentaa (*talenta pool selection*). Pada tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk mengoleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai di perusahaan untuk menjadi peserta program talenta management. Pada tahap ini dilakukan seleksi talenta (*talenta selection*). Proses ini terdiri dari dua unsur, yaitu mengidentifikasi talenta dan menarik talenta untuk masuk dalam grup pusat pengembangan talenta.
3. Membuat program percepatan pengembangan talenta (*acceleration development program*). Dalam tahap ini, dilakukan segala macam usaha untuk merancang, merencanakan dan mengeksekusi program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari program *talent management*.

4. Menugaskan posisi kunci (*key position assignment*). Pada tahap ini dilakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program talenta management yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.
5. Mengevaluasi kemajuan program (*monitoring program*). Pada tahap ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program talenta manajemen dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promosi.

Menurut (Pella & Inayati, 2011) menyebutkan bahwa keberhasilan dalam mengelola talenta karyawan berasal dari karakteristik perusahaan, antara lain:

1. Memiliki Pola Pikir Berkembang.
Perusahaan yang berhasil mengelola program Manajemen talenta mengembangkan pola pikir pengembangan. Yaitu suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi pegawai dalam perusahaan.
2. Mengimplementasikan *Performance Culture*.
Perusahaan yang berhasil mengelola program Manajemen talenta memiliki, menghayati, dan mengimplementasikan budaya kinerja tinggi. Ini adalah suatu situasi ketika perusahaan berusaha menemukan Indikator kinerja setiap posisi, dan menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang.
3. Memiliki *Executive Sponsorship*.
Perusahaan yang berhasil mengelola program Manajemen talenta selalu memiliki *executive* puncak, board of director, atau pemimpin senior yang menjadi sponsor atau pendukung utama pengembangan pegawai yang berpotensi tertinggi.
4. Menerapkan *Good HR Information System*.
Perusahaan yang bagus dalam mengelola Manajemen talenta ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi SDM yang akurat.

2.2.2.3. Indikator Manajemen Talenta

Lockwood (2006) mendeskripsikan manajemen Bakat sebagai penerapan strategi terintegrasi yang dirancang untuk mencapai produktivitas tingkat tinggi melalui peningkatan proses untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan orang dengan keterampilan dan bakat yang tepat untuk memenuhi saat ini dan kebutuhan masa depan suatu organisasi.

Tarique & Schuler (2010) Indikator dalam manajemen talenta, yaitu :

1. Ketertarikan Bakat

Ketertarikan bakat merupakan salah satu elemen sukses yang paling penting (Bish & Jorgensen 2016). Bagaimana perusahaan dapat menarik talenta yang berkompentensi dan berpotensi tinggi untuk dapat ditempatkan ditempat yang tepat. Ketertarikan Bakat bakat mempunyai dua sub variabel, yaitu :

a. Domain sosial

Domain sosial digunakan dalam hal dukungan di masa-masa sulit, inovasi sosial, dan keseimbangan kehidupan kerja. Organisasi/ perusahaan dapat menarik lebih banyak karyawan berbakat dengan memberi mereka dukungan sosial di bidang-bidang kritis.

b. Keunggulan organisasi.

Keunggulan organisasi secara umum dipahami sebagai alat yang kuat dan pendorong utama yang membantu organisasi mencapai tujuan strategis dan operasional mereka (Aladwan & Forrester 2016). Faktor-faktor keunggulan organisasi antara lain talent branding, reputasi organisasi, budaya organisasi, iklim organisasi, dan lingkungan kerja.

2. Pengembangan Bakat

Persaingan yang kuat dalam dunia bisnis saat ini, organisasi harus mengembangkan karyawan mereka yang berbakat untuk memungkinkan mereka menjadi produktif lebih cepat (Malmgren McGee & Hedström 2016). Pengembangan bakat dianggap sebagai sumber daya diferensiasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Beardwell & Thompson 2014; Mohan et al. 2015). Proses pengembangan bakat melibatkan tiga elemen, yaitu:

a. Manajemen kinerja

Mengevaluasi kinerja talenta untuk membantu mereka mengidentifikasi tingkat kompetensi mereka, dan kemudian mengembangkan kemampuan mereka (AlKerdawy 2016; Lyria 2014), dari hasil evaluasi akan didapatkan kebutuhan untuk pengembangan talenta melalui pelatihan-pelatihan yang diperlukan.

b. Melatih bakat

Melatih bakat dapat dilakukan dengan membina bakat melalui rotasi pekerjaan internal serta dapat mengembangkan pengetahuan dan pengalaman individu dari berbagai departemen dan divisi dalam suatu organisasi (Tatoglu et al.2016).

c. Pengembangan kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif dan berkembang adalah elemen kunci dari keberlanjutan organisasi (Terblanche et al. 2017). Keberlanjutan organisasi melalui kepemimpinan membantu organisasi untuk secara strategis menghasilkan nilai-nilai intrinsik dan kesejahteraan bagi semua pemangku kepentingan (Terblanche et al. 2017).

3. Retensi bakat

Retensi bakat difokuskan pada mempertahankan bakat di antara staf organisasi sehingga mereka tetap bersama organisasi (AlKerdawy 2016). Setiap organisasi / perusahaan selalu melakukan retensi bakat, agar tetap memiliki sumber daya yang mempunyai talenta yang mampu bersaing. Retensi bakat dibangun menggunakan lima sub-variabel:

a. Organisasi dapat melakukan perbandingan secara luas ke pihak eksternal untuk praktik terbaik dalam menentukan kinerja (Horseman 2018). Organisasi harus memiliki sistem benchmarking yang kompetitif, yang merupakan faktor penentu untuk mempertahankan staf mereka yang berkualifikasi tinggi (Moayedi dan Vaseghi 2016).

b. Kepuasan kerja dapat menjadi elemen dalam retensi bakat, jika karyawan puas, maka mereka akan bekerja dengan lebih baik.

c. Penghargaan non-finansial dapat memainkan peran penting dalam membantu organisasi mempertahankan stafnya yang berbakat melalui

peningkatan waktu produktif dan keterlibatan di antara individu, dan akibatnya meningkatkan produktivitas mereka secara keseluruhan (Bhatnagar 2007; Hina et al.2014; Lyria 2014; Nyaribo 2016 ; Uzonna 2013).

- d. Pemberdayaan karyawan merupakan elemen penting untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualifikasi tinggi untuk waktu yang lama dalam suatu organisasi (Ali et al.2017; Sandhya & Kumar 2011; Tsai 2012).
- e. Motivasi karyawan. Sebuah organisasi harus menawarkan penghargaan finansial yang tepat kepada karyawannya untuk memastikan motivasi karyawan (Lockwood 2006; Ogbogu 2017).

2.2.2.4. Manfaat Manajemen Talenta

Menurut Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011) manfaat manajemen talenta adalah “ Manfaat program manajemen talenta yaitu tersedianya terus menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing, mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat bekerja yang bagus, sekaligus memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja didalam perusahaan.”

2.2.3. Kepemimpinan Transformasional

Setiap organisasi mempunyai tujuan yang harus dicapai dalam bentuk kinerja yang baik. Dalam mencapai tujuan tersebut diperlukan seseorang yang dapat menciptakan dan mempengaruhi karyawan, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya sehingga memiliki kinerja yang baik. Dalam beberapa penelitian ditemukan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain gaya kepemimpinan (Parry,2003;Wang et al.,2005).

Kepemimpinan/ *Leadership* adalah proses kemampuan mempengaruhi orang lain dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik manajemen (Suwatno, 2019). Menurut Martoyo (2007), kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka

mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Seseorang akan menjadi pemimpin yang baik, apabila memiliki 5 aspek, yaitu :

1. Intelejensi : kepemimpinan yang hanya bergantung pada aspek intelegensi akan mengakibatkan munculnya pemberontakan.
2. Kepercayaan: Sikap percaya yang berlebihan juga mengakibatkan kebodohan
3. Kebaikan : Kepemimpinan yang bergantung pada kebaikan menimbulkan kesan yang lemah.
4. Keberanian : Kepemimpinan mengandalkan kekuatan dari keberanian akan mengakibatkan tindak kekerasan
5. Kedisiplinan : Penerapan kedisiplinan dan pengaturan yang terlalu keras, akan mengakibatkan tindakan kekejaman.

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku maupun pikiran bawahannya sehingga mampu menjalankan tugasnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson, 1998). Menurut Robbins (2006), ada empat jenis gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kharismatik : Kepemimpinan yang membuat para pengikut terpaku oleh kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin.
2. Transaksional : Bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika pegawai mampu menyelesaikan tugas tersebut dengan baik. Kepemimpinan transaksional meliputi pemimpin transaksional yang memperkenalkan apa yang diinginkan pegawai dari pekerjaannya dan mencoba untuk memikirkan apa yang akan pegawai peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi
3. Transformasional : Kemampuan pemimpin untuk memotivasi pegawai yang ada di dalam organisasi agar mau dan bergerak untuk mencapai tujuan organisasi melampaui kepentingan pribadinya, di mana segala hal yang diberikan dalam pekerjaan semata-mata demi kepentingan kemajuan organisasi.

4. Visioner : Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang telah tumbuh dan membaik dibanding saat ini.

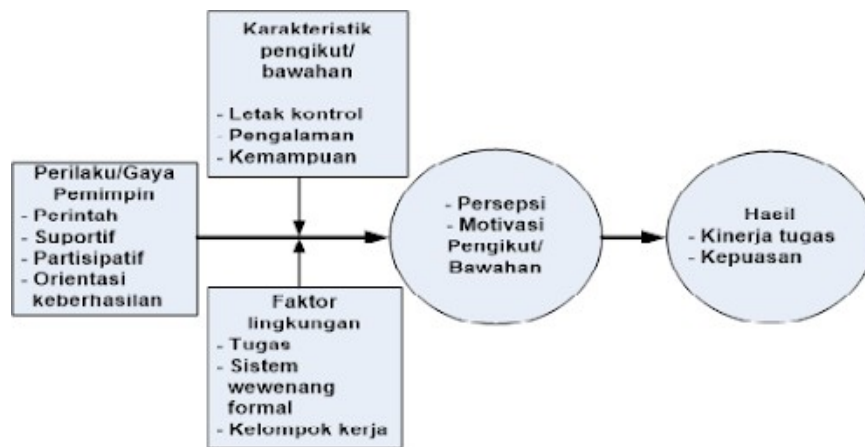
Kepemimpinan dapat efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan dan kepuasan pengikutnya (House, 1974). Kepemimpinan yang efektif ini lebih mengarah kepada gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional membuat bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan melebihi target yang telah ditentukan bersama. Model *Path-Goal* adalah teori yang didasarkan pada menentukan gaya atau perilaku pemimpin yang paling sesuai dengan karyawan dan lingkungan kerja untuk mencapai tujuan (House dan Mitchell, 1974). Tujuannya untuk meningkatkan motivasi, pemberdayaan, dan kepuasan karyawan agar menjadi anggota yang akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan sehingga tercipta organisasi yang produktif.

Path-Goal didasarkan pada teori ekspektasi Vroom (1964) di mana seorang individu akan bertindak dengan cara tertentu berdasarkan ekspektasi bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan pada Ketertarikan Bakat hasil tersebut bagi individu. Teori jalan-tujuan pertama kali diperkenalkan oleh Martin Evans (1970) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh House (1971).

Teori jalur-tujuan dapat dianggap sebagai proses di mana para pemimpin memilih perilaku spesifik yang paling sesuai dengan kebutuhan karyawan dan lingkungan kerja sehingga mereka dapat membimbing karyawan dengan baik melalui jalur mereka dalam memperoleh pekerjaan sehari-hari mereka (Northouse, 2013).

Meskipun Teori Jalan-Tujuan bukanlah proses yang mendetail, umumnya mengikuti langkah-langkah dasar berikut seperti yang ditunjukkan pada grafik di bawah ini:

- ✓ Tentukan karakteristik karyawan dan lingkungan
- ✓ Pilih gaya kepemimpinan
- ✓ Fokus pada faktor motivasi yang akan membantu karyawan sukses



Sumber : Robert J.House dalam Samsuddin (2018)

Gambar 2.1. Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan (Path Goal Teori)

Karakteristik Karyawan, karyawan menafsirkan perilaku pemimpin mereka berdasarkan kebutuhan mereka, seperti tingkat struktur yang mereka butuhkan, afiliasi, tingkat kemampuan yang dirasakan, dan keinginan untuk kontrol. Misalnya, jika seorang pemimpin menyediakan lebih banyak struktur daripada yang mereka butuhkan, motivasi mereka menjadi berkurang. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu memahami karyawannya sehingga mereka tahu cara terbaik untuk memotivasi mereka.

Faktor Tugas dan Lingkungan, mengatasi rintangan adalah fokus khusus dari teori jalur-tujuan. Jika hambatan menjadi terlalu kuat, maka pemimpin perlu turun tangan dan membantu karyawan memilih jalan untuk mengatasinya. Beberapa karakteristik tugas yang lebih sulit yang sering muncul adalah:

1. Desain tugas - Desain tugas mungkin membutuhkan dukungan pemimpin. Misalnya, jika tugasnya ambigu, maka pemimpin mungkin harus memberinya lebih banyak struktur atau tugas yang sangat sulit mungkin memerlukan dukungan pemimpin.
2. Sistem kewenangan formal - Bergantung pada kewenangan tugas, pemimpin dapat memberikan tujuan yang jelas dan / atau memberikan sebagian atau seluruh kendali kepada karyawan.

3. Kelompok kerja - Jika tim tidak mendukung, maka pemimpin perlu kekompakan dan mendukung semangat korps yang memberikan persahabatan, antusiasme, dan pengabdian kepada semua anggota tim.

Perilaku atau Gaya Pemimpin, Variabel independen dari *Path-Goal Theory* adalah perilaku pemimpin - pemimpin menyesuaikan gaya perilakunya dengan karakteristik karyawan dan tugas sehingga motivasi karyawan adalah untuk unggul dalam mencapai tujuannya. House dan Mitchell (1974) mendefinisikan empat jenis perilaku atau gaya pemimpin: Direktif, Suportif, Partisipatif, dan Prestasi. Mereka didasarkan pada dua faktor yang diidentifikasi oleh perilaku studi Universitas Negeri Ohio (Stogdill , 1974):

Pertimbangan - perilaku hubungan, seperti rasa hormat dan kepercayaan. Memulai Struktur - perilaku tugas, seperti pengorganisasian, penjadwalan, dan melihat bahwa pekerjaan selesai.

Perilaku pertama yang tercantum di bawah ini, Petunjuk, didasarkan pada struktur awal . Tiga lainnya (prestasi, partisipatif, dan suportif) didasarkan pada pertimbangan.

George dan Jones (2002) mengidentifikasi empat tipe dari perilaku, model path-goal yang dapat memberikan motivasi bawahannya, yaitu :

1. Kepemimpinan pengarah (*directive leadership*)

Pemimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

2. Kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*)

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*)

memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.

3. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4. Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement oriented leadership*)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Seperti disebutkan sebelumnya, variabel independen dari Teori Jalan-Tujuan adalah perilaku pemimpin, sehingga teori jalan-tujuan mengasumsikan bahwa orang (pemimpin) fleksibel karena mereka dapat mengubah perilaku atau gaya mereka, tergantung pada situasinya. Ini bertepatan dengan penelitian bahwa sementara alam (gen) mungkin menjadi panduan internal kita, penganan (pengalaman) adalah penjelajah kita yang memiliki keputusan akhir dalam apa yang kita lakukan (Ridley, 2003)

Kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada eksplorasi dan pengelolaan nilai, bagaimana perubahan nilai suatu ide atau barang agar menjadi lebih berkualitas, efektif dan efisien bagi pengembangan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional mengatasi masalah materi yang menjadi awal cara pandang kepemimpinan sebelumnya, yakni kepemimpinan transaksional dan kharismatik. Kepemimpinan transformasional mengubah orientasi benda/materi menjadi orientasi idealism dan moralitas.

Menurut Tichy dan Devanna (dalam Luthans, 2006), Kepemimpinan transformasional memiliki tujuh karakteristik yaitu : (1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, (2) Mereka berani, (3) Mereka mempercayai orang lain, (4) Mereka motor penggerak nilai, (5) Mereka pembelajar sepanjang masa, (6) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, (7) Mereka visioner.

Menurut Koehler dan Pankowski (dalam Ali, E.M.,2012) menyatakan ada delapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, yaitu : (a) Memandang organisasi sebagai satu sistem, (b) Menetapkan dan mengomunikasikan strategi organisasi, (c) Melembagakan sistem manajemen, (d) Mengembangkan dan melatih semua yang terkait dengan proses manajemen, (e) Memberdayakan individu – Individu dan tim, (f) Mengukur dan mengawasi proses, (g) Mengakui dan memberikan penghargaan kepada peningkatan kinerja yang terjadi secara terus - menerus, (h) Menginspirasi perubahan secara terus – menerus.

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judged (2008), yaitu :

1. Pertimbangan individu : Pemimpin transformasional akan melihat setiap bawahannya sebagai individu yang berbeda-beda dan mengenali mereka satu persatu, serta memperlakukan bawahannya sesuai dengan kemampuan, kebutuhan, dan aspirasi yang berbeda pula.
2. Motivasi Inspirasional : Merupakan perilaku atau sikap pemimpin yang mengkomunikasikan harapannya yang tinggi serta menyampaikan visi bersama dengan menarik kepada bawahannya, agar setiap bawahan dapat terinspirasi untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Pengaruh Ideal : Seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menyampaikan visi dan misi suatu organisasi, sehingga membuat para anggota bangga dan percaya menjadi pengikut dari pimpinan tersebut.
4. Simulasi Intelektual : Yakni kemampuan dari seorang pemimpin dalam meningkatkan kecerdasan, kreativitas, dan inovasi dari pengikutnya.

2.2.4. Komitmen Organisasi

2.2.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Ringgio (dalam Robbins, 2001) adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka,

Menurt Griffin, komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi, kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Luthans (2006), mengartikan komitmen organisasi sebagai :

1. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan seorang anggota organisasi tertentu
2. Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi
3. Keyakinan dan penerimaan nilai - nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan – tujuannya. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi (Kreitner dan Kinicki,2003).

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang membingungkan. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan. Jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan profit dalam lini bisnis yang sedang dijalani dan terus menumbuh kembangkan perusahaan yang ada, maka perusahaan wajib memfokuskan kepada mencari, menarik dan mempertahankan pegawai-pegawai yang terbaik. Menurut Minner (1997) proses terbentuknya komitmen organisasi melalui 3 fase, yaitu :

1. Fase awal

Pada fase ini ada 3 faktor yang menyebabkan seseorang berkomitmen terhadap organisasi, yaitu : karakteristik individu, harapan karyawan dan karakteristik pekerjaan.

2. Fase kedua

Pada fase ini faktor yang berpengaruh terhadap komitmen anggota pada organisasi adalah pengalaman kerja yang dirasakan oleh karyawan di awal kerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana cara supervisinya, bagaimana relasi dengan rekan kerja dan atasannya.

3. Fase ketiga

Faktor yang berpengaruh pada fase ini berkaitan dengan investasi, hubungan sosial yang tercipta di organisasi, dan pengalaman bekerja selama diorganisasi tersebut.

Komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja, komitmen harus dilahirkan dan dibuat untuk dijalankan oleh anggota organisasi. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik kepemimpinan yang baik dan tepat bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen

2.2.4.2. Faktor - Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Van Dyne dan Graham (dalam Coetzee, 2005) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu :

1. Faktor Individu

Beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan instrinsik pekerja. Pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen.

2. Faktor Situasi

a. Nilai Kualitas Organisasi

Nilai kualitas organisasi yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat.

b. Perilaku dari Atasan

Perilaku dari atasan merupakan hal mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan.

c. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan seperti kepuasan terhadap status dan kepuasan terhadap organisasi merupakan predikat yang signifikan terhadap komitmen organisasi (Coetzee, 2007)

d. Dukungan Organisasi

Organisasi yang memberikan dukungan kepada pekerjanya dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah membuat keterikatan dengan organisasi dan kepercayaan terhadap organisasi.

3. Faktor Posisi

a. Masa Jabatan di Organisasi

Pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b. Peningkatan jabatan

Pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula. Posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar memiliki pekerja dengan kompetensi dan kontribusi yang tinggi.

2.2.4.3. Indikator Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1993) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: affective, continuance, dan normative. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut. Ketiga dimensi komitmen tersebut sebagai berikut :

1. Komitmen afektif, menurut Allen dan Meyer (1993), adalah kelekatan emosional karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan, serta terlibat dalam sebuah organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat, akan

terus bekerja dalam organisasi karena mereka ingin (want to) melakukan hal tersebut.

2. Komitmen kontinyu berkaitan dengan kesadaran akan kerugian kalau mereka meninggalkan organisasi. Becker, mendefinisikan komitmen kontinyu sebagai kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial atau alternatif tingkah laku lain, karena adanya ancaman akan kerugian besar . Karyawan yang bekerja berdasarkan komitmen kontinuans, bertahan dalam organisasi, terutama karena mereka butuh untuk (need to) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.
3. Komitmen normatif, adalah komitmen yang mencerminkan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Wiener mendefinisikan komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi

2.2.4.4. Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut Juniarari (2011) menyatakan bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu:

1. Para pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
2. Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan bisa terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan..
3. Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.3. Hubungan Antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh Manajemen Talenta dengan Komitmen Organisasi

Berdasarkan penelitian sebelumnya, dijelaskan bahwa ada dampak positif yang signifikan antara manajemen talenta terhadap komitmen organisasi. Melalui talenta yang telah tertanam pada karyawan maka diharapkan karyawan dapat meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan perusahaan atau lebih

berkomitmen dengan organisasi. Setiap Organisasi dapat mengatur talenta pekerjanya sehingga pekerja dapat berkembang, dan pekerja merasakan kepuasan terhadap organisasi sehingga tercipta komitmen terhadap organisasi yang erat.

2.3.2. Pengaruh Manajemen Talenta dengan Kepemimpinan

Pada Penelitian terdahulu menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pengembangan karyawan, seorang pemimpin harus mampu memotivasi karyawannya untuk dapat berkembang dan memiliki kinerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

2.3.3. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepemimpinan

Dalam penelitian ini, ingin diketahui adakah pengaruh yang positif antara manajemen talenta dan komitmen organisasi terhadap kepemimpinan. Dari penelitian-penelitian sebelumnya mengatakan ada hubungan positif antara manajemen talenta dan komitmen organisasi, dan adanya hubungan positif antara manajemen talenta terhadap kepemimpinan. Dengan diaturnya talenta pekerja atau karyawan membuat organisasi menciptakan pekerja yang memiliki talenta untuk mencapai tujuan organisasi, talenta yang diberikan juga dapat menciptakan seorang pemimpin serta pemimpin transformasional juga dapat mengembangkan talenta karyawan dengan memotivasinya untuk berkembang. Melalui talenta yang teratur dan kepemimpinan transformasional yang baik akan menciptakan hubungan yang erat antara karyawan dengan organisasi sehingga karyawan lebih berkomitmen dengan organisasi.

2.4. Pengembangan Hipotesis

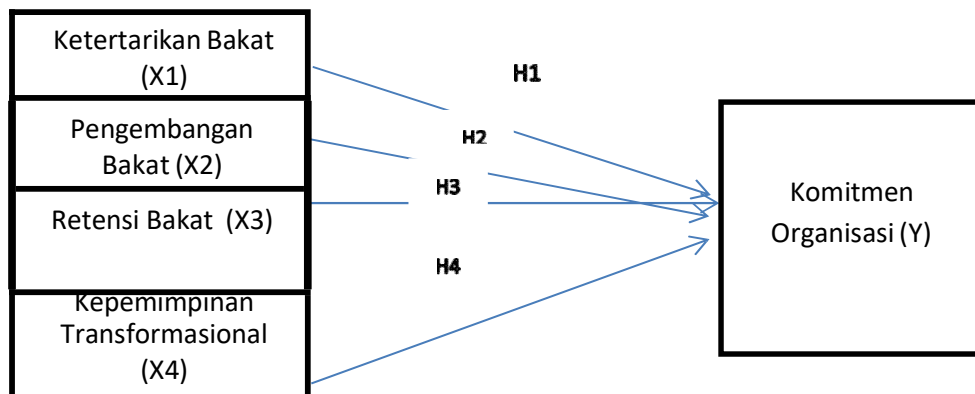
Berdasarkan penelitian-penelitian yang sudah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- Hipotesis 1 : Ketertarikan bakat memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi di Rumah Sakit Mitra Keluarga Kemayoran.

- Hipotesis 2 : Pengembangan bakat memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi di Rumah Sakit Mitra Keluarga Kemayoran.
- Hipotesis 3 : Retensi bakat memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi di Rumah Sakit Mitra Keluarga Kemayoran.
- Hipotesis 4 : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi di Rumah Sakit Mitra Kemayoran.
- Hipotesis 5 : Ketertarikan bakat, pengembangan bakat, dan retensi bakat memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepemimpinan transformasional di Rumah Sakit Mitra Keluarga Kemayoran.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Dalam rangka memperjelas pelaksanaan penelitian dan mempermudah pemahaman dan analisa, maka penulis menggambarkan kerangka konseptual penelitian dimana manajemen talenta dan kepemimpinan sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel dependen. Kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian