

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah sebuah proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan dan perencanaan untuk pengembangan pegawai kearah yang lebih baik (Lewis & Heckman, 2006). Sedangkan menurut Dessler (2023). Manajemen talenta merupakan proses berintegrasi dan berorientasi pada hasil dalam merekrut, menyeleksi, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan, singkatnya manajemen talenta merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada perekrutan, pengembangan, dan retensi karyawan sesuai dengan kondisi perusahaan yang dilaksanakan secara terkoordinasi. Kedua definisi tersebut menyatakan bahwa manajemen talenta sangat berperan penting bagi suatu organisasi untuk merekrut dan mengembangkan serta mempertahankan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu, sudah menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memperhatikan setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan. Menurut Dessler (2023), manajemen talenta memiliki 3 dimensi, yaitu :

1. Perekrutan:

Perekrutan merupakan menemukan dan/atau menarik pelamar untuk posisi terbuka yang tersedia di dalam perusahaan. Proses ini sering dimulai dengan

melihat kebutuhan tenaga kerja. Proses rekrutmen dan seleksi dapat digambarkan sebagai serangkaian tahapan seleksi, yakni:

1. Menentukan posisi yang perlu diisi melalui perencanaan tenaga kerja
2. Membangun kumpulan kandidat untuk pekerjaan tersebut dengan merekrut kandidat internal atau eksternal
3. Meminta kandidat untuk mengisi formulir lamaran dan mungkin menjalani wawancara awal
4. Menggunakan alat seleksi seperti tes, investigasi latar belakang, dan pemeriksaan fisik untuk menyeleksi kandidat
5. Memutuskan siapa yang menerima tawaran kerja, biasanya melalui wawancara dengan supervisor dan pihak terkait lainnya.

2. Pengembangan :

Pengembangan merupakan langkah yang penting bagi perusahaan agar karyawan mereka dapat mengerjakan tugas yang diberikan dengan baik. Pengembangan bertujuan agar perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan yang sesuai untuk karyawan yang dituju. Pelatihan dapat dirancang menggunakan model ADDIE (analisis, desain, develop, implement, evaluasi). Ada beberapa macam metode pelatihan, diantaranya: pelatihan langsung di tempat kerja, program magang, instruksi kerja formal, pelatihan berbasis audiovisual, e-learning, dan sistem manajemen pembelajaran.

3. Retensi karyawan:

Retensi karyawan bertujuan agar karyawan yang ada dalam suatu perusahaan dapat loyal pada perusahaan yang ditempati karyawan tersebut. Salah satu cara untuk karyawan loyal pada perusahaan adalah dengan cara perusahaan ikut ambil peran aktif dalam mendukung karyawannya dengan cara memberikan perencanaan jenjang karir pada karyawan. Dengan adanya perencanaan karir bagi karyawan, karyawan merasa diperhatikan dan dapat meningkatkan loyalitasnya kepada perusahaan dan sebaliknya ketika mereka diabaikan maka karyawan tersebut cenderung tidak loyal kepada perusahaan. Strategi retensi mencakup beberapa hal, seperti: proses seleksi karyawan yang lebih baik, program pelatihan dan pengembangan karir yang komprehensif, bantuan dalam perencanaan karir, penyediaan pekerjaan yang bermakna serta penghargaan dan pengakuan, menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan (*work life balance*), budaya perusahaan yang mendukung dan inklusif.

Penerapan manajemen talenta berbeda-beda di dalam setiap organisasi, penerapan manajemen talenta dapat disesuaikan sejalan dengan kebutuhan yang diperlukan di dalam suatu organisasi ataupun dalam suatu perusahaan (Collings & Mellahi, 2009). Terdapat manfaat-manfaat yang dapat dirasakan oleh organisasi ketika manajemen talenta ini dilaksanakan di dalamnya. Menurut Wicaksana, (2021) Manfaat bagi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memperbaiki proses perekrutan dan seleksi organisasi.
2. Meningkatkan komitmen karyawan agar berkinerja tinggi.

3. Meningkatkan kepuasan bekerja pada karyawan.
4. Memunculkan keterikatan karyawan.
5. Menghemat biaya pergantian karyawan.
6. Menganalisis risiko seperti identifikasi karyawan yang berpotensi keluar dari organisasi.

Manfaat bagi karyawan:

1. Tersedianya pola karier yang jelas.
2. Kesempatan pengembangan karier karyawan.
3. Meningkatkan nilai karyawan melalui pengembangan potensi dan kompetensi.
4. Meningkatkan motivasi dan komitmen.

2.1.2. *Turnover Intention*

Menurut Carmeli & Weisberg (2006) mendefinisikan *turnover intention* sebagai estimasi subjektif individu mengenai kemungkinan mereka akan meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja dalam waktu dekat. Konsep ini dipandang sebagai keinginan yang disadari dan disengaja untuk keluar dari organisasi, serta dianggap sebagai tahap akhir dalam proses kognisi penarikan diri yang mencakup tiga elemen utama, yaitu (1) pemikiran untuk berhenti bekerja, (2) niat untuk mencari pekerjaan lain, dan (3) niat untuk benar-benar keluar dari pekerjaan saat ini. Faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* cukup beragam, baik dari sisi individu maupun organisasi. Persepsi karyawan terhadap pengembangan yang dilakukan oleh organisasi, seperti pelatihan, pengakuan kerja, dan kesempatan pengembangan karir, memiliki hubungan signifikan dengan

turnover intention (Rahman & Nas, 2013). Karyawan yang diperhatikan dengan baik cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi terhadap perusahaan, sementara karyawan yang kurang mendapat perhatian oleh perusahaan cenderung mencari peluang kerja di tempat lain. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Supi at al., 2023) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen talenta dengan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap *turnover intention* karyawan.

Mobley et al., (1978) mengungkapkan terdapat 3 dimensi yang ada dalam turnover intention, yakni:

1. *Thinking of quitting:*

Individu terus mempertimbangkan dan berpikir untuk keluar atau menetap di lingkungan kerjanya saat ini. Hal tersebut disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan selama bekerja yang membuatnya berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

2. *Intention to search for alternatives:*

Keinginan individu untuk mencari alternatif pekerjaan di tempat lain merupakan akibat dari seringnya mereka berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

3. *Intention to quit:*

Niat untuk keluar menggambarkan keinginan individu untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Pada akhirnya mereka memutuskan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik dan sesuai dengan ekspektasinya.

Terdapat dimensi dalam turnover intention dalam Abbasi dan Hollman (2000, dalam Ghosh et al., 2013) membagi 2 dari turnover, yaitu:

1. *voluntary Turnover*:

Voluntary turnover merupakan suatu bentuk keinginan sendiri dari karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi. Pada dimensi ini karyawan akan mengundurkan diri dari pekerjaan mereka saat ini dan mencari pekerjaan baru dan kemudian pindah ke perusahaan lain.

2. *Involuntary Turnover*:

Involuntary turnover mengacu pada pemberhentian karyawan. *Involuntary turnover* dapat terjadi karena disfungsional yaitu perusahaan gagal mempertahankan karyawan yang berprestasi atau fungsional yaitu karyawan yang berkinerja buruk bagi perusahaan, hal ini tergantung pada karyawan mana yang meninggalkan perusahaan.

Menurut Wahyudi et al., (2024) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi turnover intention dari karyawan, yakni:

1. Kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi kompetensi, semakin besar kemungkinan karyawan ingin berpindah kerja.
2. Motivasi karyawan, kepuasan gaji, dan iklim organisasi berperan signifikan dalam mempengaruhi turnover intention.
3. Stres kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin

tinggi faktor-faktor ini, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

4. Budaya organisasi yang baik dapat menurunkan *turnover intention*.
5. Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan *job insecurity* juga memiliki hubungan signifikan dengan *turnover intention*.

Terdapat beberapa dampak yang akan terjadi di dalam sebuah organisasi jika terjadi *turnover*, Dampak *turnover intention* bagi organisasi menurut Ridlo (2012) dalam sebuah kajian literatur yaitu:

1. Biaya yang berkaitan dengan waktu dan fasilitas wawancara
2. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
3. Dampak biaya latihan di mana hasil karyawan akan lebih kecil dari pengeluaran perusahaan.
4. Tingginya tingkat kecelakaan kerja pada karyawan baru.
5. Hilangnya produksi selama masa pergantian
6. Penggunaan peralatan produksi secara tidak penuh
7. Tingkat pemborosan yang tinggi karena adanya karyawan baru.
8. Meningkatkan kerja lembur karena kurangnya tenaga kerja.

2.1.3. Dukungan Organisasi yang Dirasakan

Dukungan organisasi yang dirasakan merujuk sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Dukungan organisasi yang dirasakan berakar pada teori pertukaran sosial, yang menyatakan bahwa ketika

organisasi menunjukkan komitmen kepada karyawan, karyawan akan merespons dengan loyalitas dan kinerja yang lebih tinggi. (Eisenberger et al., 1986). Beberapa faktor yang mempengaruhi dukungan organisasi yang dirasakan meliputi keadilan organisasi, dukungan dari atasan, kondisi kerja, serta penghargaan, dan pengakuan terhadap karyawan.

Menurut Eisenberger et al., (2002) dimensi atau bentuk umum dari dukungan organisasi yang dapat dirasakan oleh karyawan, antara lain:

1. Keadilan:

Keadilan dibagi menjadi dua, yang pertama adalah keadilan struktural dan prosedural, lalu yang kedua adalah keadilan sosial. Keadilan struktural dan prosedural merupakan keadilan yang berhubungan dengan kebijakan dan aturan-aturan yang dibuat organisasi kepada karyawannya. Sedangkan keadilan sosial merupakan keadilan yang dapat disebut juga sebagai keadilan interaksional. Keadilan sosial berhubungan dengan bagaimana organisasi dalam memperlakukan karyawannya secara baik, bermartabat, dan dengan hormat.

2. Dukungan Atasan:

Dukungan atasan merupakan sejauh mana atasan peduli dan memperhatikan kesejahteraan dari karyawannya. Dukungan atasan sangat berkaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Hal tersebut dikarenakan atasan adalah agen dari organisasi yang bertanggung jawab untuk mengelola karyawan dan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan.

3. Penghargaan Dari Organisasi:

Penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan dapat berupa banyak hal, antara lain tunjangan, gaji, kompensasi, bonus, pelatihan, dan promosi jabatan.

4. Kondisi Kerja:

Kondisi kerja merupakan salah satu bentuk dukungan kepada karyawan berupa penyediaan tempat kerja yang aman dan nyaman yang diberikan oleh organisasi.

Terdapat Beberapa dampak dari dukungan organisasi yang dirasakan, yakni:

1. Mengurangi Absensi dan *Turnover Intention*

Dukungan organisasi yang dirasakan membantu menurunkan tingkat absensi dan keinginan untuk keluar dari organisasi karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan.

2. Meningkatkan Kinerja dan Loyalitas Karyawan

Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih berkomitmen dan meningkatkan usaha mereka dalam bekerja

3. Membentuk Budaya Organisasi yang Positif

Dengan adanya dukungan organisasi yang dirasakan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang sudah ada sebelumnya dan memiliki objek dan topik yang sama atau relevan dengan yang diteliti oleh peneliti

pada saat ini. Dalam penelitian ini peneliti memaparkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan adanya permasalahan yang akan diteliti yaitu kaitannya dengan topik pengaruh manajemen talenta terhadap *turnover intention* dengan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai variabel mediasi.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	"Talent management practices and <i>turnover intention</i> : The role of perceived distributive justice and perceived organizational support " (supi, at al., 2023)	Variabel dependen : manajemen talenta, Variabel independent: <i>turnover intention</i> , Variabel mediasi 1: keadilan distributive yang dirasakan, Variabel mediasi 2 :Dukungan Organisasi yang Dirasakan	Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif	hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh praktik manajemen talenta terhadap <i>turnover intention</i> melalui keadilan distributif yang dirasakan dan dukungan organisasi yang dirasakan.
1.	"Talent Management Practices, Perceived Organizational Support and Employee Retention: Evidence From Malaysian Government-Linked Companies" (Isa at al., 2018)	Variabel independent: manajemen talenta, variabel dependen : retensi karyawan, Variabel mediasi :dukungan organisasi yang dirasakan	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif	Dukungan organisasi yang dirasakan terbukti signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara identifikasi talenta dan pengembangan talenta.
2.	"How to reduce <i>turnover intention</i> in team sports? Effect of organizational	Variabel independent: dukungan organisasi, variabel	Penelitian ini menggunakan pendekatan kombinasi	Studi kualitatif mengidentifikasi tiga insentif non-moneter dalam olahraga tim profesional: integrasi

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>support on turnover intention of professional team sports athletes” (Ströbel et al., 2018)</i>	dependen : <i>turnover intention</i> , variabel moderasi : usia	kualitatif dan kuantitati	keluarga (IOF), dukungan karier kedua, dan dukungan terhadap masalah pribadi. Studi kuantitatif terhadap atlet sepak bola, hoki es, dan bola tangan menunjukkan bahwa ketiga insentif tersebut menurunkan <i>turnover intention</i> , dengan IOF memiliki dampak paling kuat pada atlet yang lebih muda.
3.	<i>“The Effect of Talent Management Practices on Employee Turnover Intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) Sector: Case of Jordan” (Al-Dalahmeh et al., 2020)</i>	Variabel independent: manajemen talenta, variabel dependen: <i>turnover intention</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif	-Praktik manajemen talenta secara signifikan mempengaruhi niat karyawan untuk keluar dari organisasi. -Semakin efektif perusahaan menerapkan manajemen talenta, semakin rendah tingkat niat karyawan untuk keluar. -Menarik karyawan berbakat memiliki dampak terbesar dalam mengurangi niat keluar, sementara pengembangan dan penghargaan terhadap karyawan berbakat memiliki dampak terendah.
4.	<i>“The Relationship Between Talent Management And Turnover Intentions Of</i>	Variabel independent: manajemen talenta, variabel dependen:	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta diterapkan dengan buruk pada

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Teachers In Botswana</i> ” (Barkhuizen & Diseko, 2015a)	<i>turnover intention</i>		guru dalam sampel penelitian. Perencanaan tenaga kerja, manajemen kinerja, dan retensi talenta merupakan aspek yang paling bermasalah. Para guru menganggap bahwa sebagian besar praktik manajemen talenta itu penting, dengan komitmen talenta sebagai yang paling penting. Terdapat kesenjangan yang signifikan antara penerapan saat ini dengan tingkat kepentingan manajemen talenta.

Sumber: hasil olah data peneliti 2025

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

Manajemen talenta merupakan aspek yang perlu diperhatikan dalam setiap organisasi. Manajemen talenta dapat membantu suatu organisasi dalam mengatur dan menganalisa karyawan yang dimiliki oleh suatu organisasi. Penerapan manajemen talenta merupakan salah satu tindakan suatu organisasi dalam memperhatikan karyawannya. Ketika suatu organisasi kurang memperhatikan karyawan mereka, maka itu akan berdampak bagi perusahaan yang dapat

meningkatkan *turnover* yang ada di dalam organisasi. Akan tetapi dalam penelitian yang dilakukan oleh Supi et al., (2023) menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang sangat sedikit atau kurang signifikan dengan *turnover intention*. Dalam penelitian tersebut dikatakan kurang signifikan dikarenakan terjadinya mediasi yang memediasi antara manajemen talenta dengan *turnover intention*. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Barkhuizen & Diseko, (2015) menyatakan bahwa penerapan manajemen talenta yang buruk dapat menyebabkan *turnover* yang tinggi pada suatu organisasi. Hal ini menandakan bahwa terdapat kesinambungan antara penerapan manajemen talenta yang baik dengan tingkat *turnover intention* pada suatu organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Al-Dalahmeh et al., (2020) juga menyatakan bahwa praktik manajemen talenta secara signifikan mempengaruhi niat untuk keluar dari organisasi. Sejalan dengan penelitian ini yang membahas mengenai manajemen talenta terhadap *turnover intention* pada penelitian terdahulu maka peneliti memiliki hipotesis dalam penelitian ini.

Hipotesis 1: manajemen talenta berpengaruh secara signifikan negatif terhadap *turnover intention* karyawan

2.3.2 Manajemen talenta berpengaruh terhadap dukungan organisasi yang dirasakan

Peran yang diambil oleh manajemen talenta cukup penting dimana manajemen talenta dapat memberikan perhatian kepada setiap karyawan sehingga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi ataupun perusahaan, dalam penelitian yang dilakukan oleh Supi et al., (2023) melihat bahwa adanya keterikatan

antara manajemen talenta dengan dukungan organisasi yang dirasakan di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Isa et al., (2018) juga menemukan bahwa pengembangan talenta memiliki pengaruh langsung yang paling kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan. Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka peneliti mengambil hipotesis dari penelitian ini

Hipotesis 2: manajemen talenta berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap dukungan organisasi yang dirasakan

2.3.3 Dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh terhadap *turnover intention*

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Supi et al., (2023) menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Dukungan organisasi yang dirasakan memiliki peran yang cukup penting dalam menekan tingkat *turnover intention* yang ada di dalam organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ströbel et al., (2018) menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*, dimana dengan adanya dukungan organisasi yang dirasakan dapat menurunkan tingkat *turnover intention* dari karyawan yang ada di dalam organisasi. Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan melihat kesinambungan antara semuanya maka peneliti dalam penelitian ini mengambil sebuah hipotesis.

Hipotesis 3: dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.

2.3.4 Dukungan organisasi yang dirasakan memediasi manajemen talenta dengan *turnover intention*

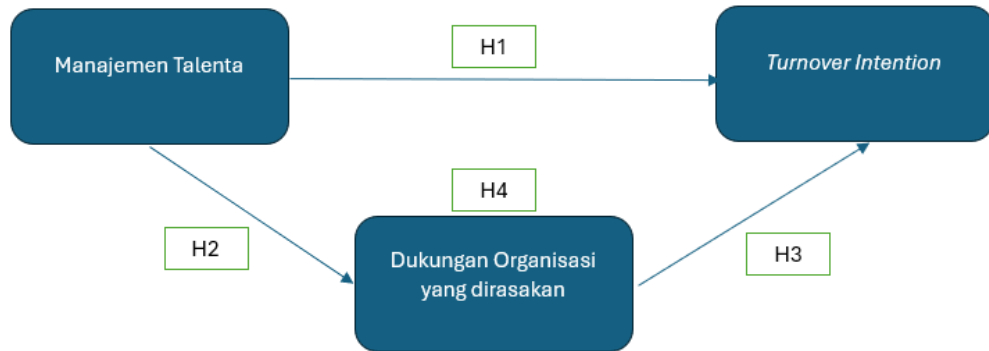
Penelitian yang dilakukan oleh Supi et al., (2023) mengatakan bahwa dukungan organisasi terbukti memediasi antara manajemen talenta terhadap *turnover intention*. Dimana sejalan dengan tujuan dari manajemen talenta dan dukungan organisasi yang selaras dimana kedua hal tersebut bertujuan untuk menurunkan tingkat *turnover intention* pada karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Isa et al., (2018) mengatakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan terbukti signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara identifikasi talenta dan pengembangan talenta. Dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka peneliti dalam penelitian ini mengambil sebuah hipotesis.

Hipotesis 4: dukungan organisasi yang dirasakan memediasi antara pengaruh manajemen talenta terhadap *turnover intention*

2.4. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini membahas mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh variabel dukungan organisasi yang dirasakan. Manajemen talenta dapat langsung berpengaruh terhadap *turnover intention* dan dapat juga melalui mediasi yang dilakukan oleh dukungan organisasi yang dirasakan.

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian



Sumber: diadaptasi dan dimodifikasi dari Supi et al.(2023)

