

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

Pada bagian ini akan dipaparkan landasan teori yang digunakan dalam penyusunan tesis ini. Sesuai dengan tema dan judul dalam tesis, teori-teori yang digunakan sebagai acuan diantaranya adalah teori terkait *Talent Management*, teori *Performance Appraisal* dan *Employee Engagement*.

2.1.1 Talent Management

Menurut Schuler, Jackson dan Tarique (2011) dua puluh tahun yang lalu, perusahaan-perusahaan internasional menghadapi risiko utama dalam bidang aktivitas mereka, dimana permintaan terhadap karyawan yang berbakat lebih tinggi dari pasar tenaga kerja yang disediakan, sehingga kurangnya tersedianya karyawan yang memiliki bakat. Oleh karena itu, akuisisi bakat, retensi dan manajemen menjadi ekspresi kunci (tantangan) dalam bisnis global. Kepentingan dalam tantangan ini dikenal dengan label “*global talent management*” (Ibid, hal. 506). Tansley (2011, p.266) menyebutkan juga bahwa telah dilakukan penelitian yang cukup tentang manajemen bakat tetapi "orang jarang tepat tentang apa yang mereka maksud dengan istilah 'bakat' dalam organisasi dan implikasi mendefinisikan manajemen bakat.

Sedangkan menurut Boudreau & Ramstad ini (2007: 2) definisi bakat adalah sumber daya yang meliputi kapasitas potensi dan menyadari individu dan kelompok dan bagaimana mereka terorganisir, termasuk dalam organisasi dan orang-orang yang mungkin bergabung dengan organisasi. Talent management muncul sebagai langkah strategis bisnis, karena fokus pada karyawan serta mempunyai sebagian besar pengaruh dalam perbedaan strategi bisnis. Hal ini termasuk perspektif bahwa beberapa orang memiliki potensi lebih yang merepresentasikan nilai tambah dalam pekerjaan yang merepresentasikan pada statusnya memiliki sebagian efek pada tujuan strategi. Hal ini berarti keputusan terbaik yang dibutuhkan dengan

memperhatikan sumber daya manusia untuk mengakses strategi bisnis (Boudreau & Ramstad, 2007; *Society for human resource management*, 2007).

Collings dan Mellahi (2009) mendefinisikan manajemen bakat sebagai kegiatan strategis dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis pada posisi kunci yang memberikan kontribusi untuk keuntungan kompetitif bagi kelanjutan organisasi, pengembangan bakat-bakat tinggi yang potensial dan berkinerja tinggi untuk mengisi peran-peran ini, serta pengembangan arsitektur sumber daya manusia yang berbeda untuk memfasilitasi memenuhi posisi tersebut dengan pemain lama yang berkompeten dan untuk memastikan komitmen mereka terhadap organisasi (Collings & Mellahi, 2009).

Bechet (2008: 19) mendefinisikan manajemen bakat sebagai kumpulan tindakan inovatif dan solusi yang memungkinkan sebuah organisasi untuk memaksimalkan efektivitas dari penggunaan bakat. Demikian juga Joubert (2007: 6) mendefinisikan bakat sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang untuk berulang kali menginspirasi dan membangkitkan emosi pada orang lain. Michaels, Handfield-Jones dan Axelrod definisi bakat dikutip dalam Cartwright (2003: 6) adalah jumlah dari kemampuan seseorang, termasuk hadiah intrinsik, keterampilan, pengetahuan, kecerdasan, sikap, drive dan kemampuan untuk belajar.

2.1.1.1 Asal dan Pengembangan *Talent Management*

Konsep *Talent Management* lahir dan berkembang sebagai *follow up* dari fenomena *War for Talent* pertama kali dilontarkan oleh Steven Hankin dari McKinsey & Company berdasarkan penelitiannya di sejumlah perusahaan di Amerika tahun 2007 sebelum akhirnya diterbitkan di Harvard Business Review tahun 2001. Dalam penelitian tersebut diprediksi bahwa dalam kurun waktu dua dekade kedepan banyak perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan orang-orang terbaiknya dan juga akan kesulitan dalam proses rekrutmen calon karyawan yang potensial dan memiliki *skill* tinggi akibat meningkatnya kompetisi antar perusahaan dan *supply* calon yang terbatas.

Fenomena *War for Talent* kemudian memunculkan suatu kesadaran baru di kalangan bisnis dan organisasi bahwa *Talent* (baca: orang-orang potensial) merupakan kunci strategis dari keberhasilan organisasi dan mereka ini harus diidentifikasi, dikembangkan dan dijaga sebagai aset penting organisasi. Pemikiran inilah yang membawa perubahan paradigma organisasi di bidang pengelolaan SDM, dari paradigma awal yang memandang people hanya sebagai salah satu *Resource* yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (*Human Resource*) menjadi *people* yang dianggap sebagai *critical asset* yang jadi kunci keberhasilan organisasi (*Human Capital*), pemikiran inilah yang mendasari konsep *Talent Management*. Pemikiran tersebut sering dikenal sebagai *Talent Mindset*. Terlepas dari kenyataan bahwa *Talent Management* telah diidentifikasi sebagai topik yang paling penting SDM saat ini dan di masa depan, beberapa pakar dan praktisi mencari pendekatan strategis yang bertanggung jawab atas kegiatan yang membentuk strategis sistem manajemen bakat.

Efek pertumbuhan ekonomi informasi, globalisasi dan perubahan demografi yang bertepatan menciptakan era baru dalam bisnis, era bakat (Gubman, 2008: 292). Apakah itu disebut orang, tenaga kerja, modal intelektual, sumber daya manusia, bakat atau istilah lain, sumber daya yang ada di dalam karyawan dan bagaimana mereka terorganisir semakin diakui sangat penting bagi keberhasilan strategis dan keunggulan kompetitif (Boudreau & Ramstad, 2007:4).

2.1.1.2 Pengertian *Talent Management*

Kata *talent* jika diubah kedalam bahasa Indonesia menjadi talenta yang merupakan faktor pembeda kinerja setiap pegawai di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan profit dalam lini bisnis yang sedang dijalani dan terus menumbuhkembangkan perusahaan yang ada, maka perusahaan wajib memfokuskan kepada mencari, menarik dan mempertahankan pegawai - pegawai yang terbaik. Perusahaan yang

baik adalah perusahaan yang visi, misi dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dijalankan oleh sejumlah pegawai yang bertalenta yang bekerja secara bersama-sama dan bersinergi (Pella & Afifah, 2011:70).

Pegawai-pegawai yang memiliki talenta inilah yang harus dikelola oleh perusahaan dengan baik dan dengan sistem manajemen yang baik pula. Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan fungsi manajemen lainnya akan memberikan peningkatan kinerja bisnis dan kinerja pegawai yang nyata. Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang menciptakan budaya pengembangan talenta dengan baik. Budaya pengembangan talenta pegawai terdiri dari program-program yang secara spesifik terdiri dari strategi perusahaan dalam memilih pegawai yang tepat, menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, memberikan pelatihan dan pengembangan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja di dalam bekerja dan mempertahankan para pegawai dengan memberikan kompensasi (Pella & Afifah, 2011:75).

Manajemen talenta di dalam sebuah perusahaan memiliki dua peran utama, peran pertama yaitu menjadi *value creator* dan peran kedua menjadi *value protector*. Sebagai *value creator*, tugas setiap manajer dan pimpinan di sebuah perusahaan adalah menghasilkan manusia-manusia yang memiliki nilai. Model *value creator* membuat setiap individu di dalam perusahaan bernilai tinggi yang kemudian menyebarkan nilai dalam hitungan deret ukur ke segala arah untuk menghasilkan momentum perubahan berskala besar. Sebagai *value protector* berarti bahwa perusahaan melakukan segala macam cara untuk melindungi individu dengan talenta bernilai tinggi yang dihasilkan agar tidak hilang ditelan godaan organisasi lainnya (Pella & Afifah, 2011:77).

Untuk mengartikan manajemen talenta atau *talent management* harus memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan *talent*

itu sendiri. *Talent* menurut Pella dan Afifah Inayati adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. *Talent* juga dapat diartikan sebagai pegawai yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan (*company future leader*) (Pella & Afifah, 2011:81).

Frank, *et al.* (2004:2) melihat *talent* sebagai : “ Suatu indikator dari kapasitas untuk belajar dan juga kecepatan di mana seseorang dapat beradaptasi terhadap tantangan baru “. Sedangkan menurut Cheese (2008:37), *talent* berarti : “Sejumlah pengalaman, pengetahuan, keahlian, dan tingkah laku yang dimiliki dan dibawa oleh seseorang ke tempatnya bekerja.” Hal ini berarti bahwa *talent* merupakan sesuatu yang dimiliki oleh karyawan yang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong dibalik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Istilah *talent* ini juga dapat berarti orang yang memiliki kemampuan dan kinerja superior sehingga layak untuk menempati posisi tertentu di organisasi. Seperti yang disebutkan oleh Goffee & Jones (2007):

“ Seseorang (karyawan) yang memiliki ide-ide, pengetahuan, dan Keahlian yang luas, sehingga dapat memberikan mereka potensi untuk berkembang dalam kondisi yang tidak menguntungkan”

Ingham (2006) menambahkan pengertian mengenai *talent* sebagai berikut : “ Orang yang ada pada posisi kunci, *team leader*, memiliki kapabilitas yang langka, atau dapat membuat kontribusi tertentu disebut sebagai *talent* .”

Tingkat *talent* yang tinggi akan mengarah pada tingkat fleksibilitas organisasional, produktivitas, dan profit yang tinggi pula. Scullion & Collings (2010) mengemukakan hasil penelitian yang dilakukan oleh *McKinsey & Company* mengenai survei kepada lebih dari 120 perusahaan dengan 12.000 orang eksekutif dan 27 perusahaan terkemuka. Survei tersebut menunjukkan bahwa mengelola *talent* secara baik akan mengarahkan pada kinerja

perusahaan yang baik pula. Michales, *et. al.* (2001:11) melihat rata-rata perusahaan yang melakukan pekerjaan dengan baik dalam menarik, mengembangkan dan memelihara manajer yang sangat bertalenta memperoleh *return* saham 22 poin persen lebih tinggi. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan pentingnya *talent* ini sebagai kontribusi bagi keberhasilan organisasi.

Berdasarkan pengertian *talent* tersebut, maka yang dimaksud dengan *talent management* adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). *Talent Management* juga dapat diartikan sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran *talent* dalam suatu perusahaan dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan *talent* untuk menyelaraskan pegawai-pegawai yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan atau bisnis perusahaan (Pella & Afifah, 2011:81).

Pengertian lain dari *talent management* adalah sebagai suatu proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang praktiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai yang memiliki talenta, menyeleksinya, mengembangkannya dan memeliharanya. Arti lainnya menyebutkan bahwa *talent management* adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan *talent* yang terdiri atas sekumpulan sumber daya manusia perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*talent pool*).

Menurut Capelli dalam bukunya *Talent on Demand* (Cappelli, 2008:1) :

“ *Talent management is the process through which employers anticipate and meet their needs for human capital* “

(*talent management* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia)

Dari kutipan tersebut diatas definisi umum dari *talent management* yaitu bagaimana mendapatkan orang yang tepat dengan kemampuan dan keterampilan yang tepat serta ditempatkan di dalam posisi yang tepat. Sedangkan menurut pakar lainnya, seperti yang diungkapkan oleh Davis menyampaikan definisi mengenai *talent management* dalam bukunya yang berjudul *Talent Assessment* (Davis, 2009:2), strategi manajemen talenta adalah pendekatan koporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memperkerjakan orang-orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. *Talent Management* memiliki manfaat bagi perusahaan, seperti perusahaan akan mendapatkan orang-orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, orang yang bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar serta pengangkatan dan pemilihan orang-orang bertalenta tersebut dapat diambil dari sumber internal.

Pegawai-pegawai yang memiliki kualifikasi dan keterampilan tinggi, dipilih dan dimasukan ke dalam suatu program pusat pengembangan *talent (talent pool)*. Program ini bertujuan memastikan pegawai potensial tersebut diberikan perlakuan terbaik berupa pendidikan, pelatihan dan lain sebagainya untuk mengoptimisasikan kompetensi yang dimiliki sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. *Talent management*

merupakan proses yang berkesinambungan yang terdiri dari (Pella & Afifah, 2011:81) :

- a. Membuat rencana kebutuhan *talent*;
- b. Membangun citra untuk menarik *best talent* dari *talent pool*;
- c. Memastikan *talent* yang baru masuk ke perusahaan ke dalam level produktif;
- d. Melaksanakan program mempertahankan *talent* yang terbaik;
- e. Memfasilitasi aliran *talent* terus-menerus ke unit, lokasi, departemen, strategy business unit (SBU) di perusahaan yang memiliki dampak paling signifikan bagi keunggulan perusahaan.

Talent Management telah dianggap sebagai suatu tren atau mode, akan tetapi setiap peneliti memiliki pengertian yang berbeda mengenainya. Seperti, Creelman (2004:3) mengkatagorikan *talent management* sebagai suatu pola pikir, Cheloha & Swain (2005) beranggapan bahwa hal tersebut merupakan komponen kunci pada keefektifan *succession planing*; sedangkan Redford (2005:20) memandang *talent management* dapat membawa potensi pekerja untuk berada pada tingkat teratas di semua tingkatan pekerjaan.

Terdapat enam (6) perspektif strategis yang diidentifikasi dalam membentuk organisasi dengan pendekatan *talent management* (Haghparast, S. et al. 2012) yaitu sebagai berikut :

1) **Perspektif kompetitif (*the competitive perspective*)**

Perspektif ini memandang bahwa *talent management* harus mengidentifikasi orang-orang berbakat serta memberikan apa yang mereka inginkan, jika tidak mereka akan diburu oleh para pesaing. Hal ini seringkali posisi yang standar dalam organisasi tanpa proses *talent management* resmi, *talent management* secara efektif beroperasi sebagai strategi retensi. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan jasa profesional dan orang-orang di sektor-sektor yang sangat

kompetitif seperti perbankan dan keuangan (Devine, Powell, 2008).

2) **Perspektif proses (*the process perspective*)**

Perspektif ini memandang bahwa *talent management* harus terdiri dari semua proses yang dibutuhkan untuk mengoptimalkan individu pada suatu organisasi. Perusahaan harus menggunakan suatu sistem atau proses yang memungkinkan individu bertalenta untuk menggali kesuksesan karir pada perusahaan mereka. Menciptakan dan memelihara *talent* merupakan suatu tugas yang dilaksanakan organisasi setiap hari. Hal ini berfokus pada proses yang mengoptimalkan kinerja karyawan dan keyakinan bahwa kesuksesan masa depan didasarkan dengan memiliki bakat yang tepat. Mengelola dan mengembangkan bakat merupakan bagian dari proses kehidupan sehari-hari organisasi. (Devine, Powell, 2008). Perspektif ini percaya bahwa kesuksesan masa depan perusahaan didasarkan pada dengan memiliki bakat yang tepat sehingga mengelola dan memelihara bakat merupakan bagian dari proses kehidupan sehari-hari organisasi. (Berger & Dorothy, 2003).

Definisi yang sesuai dengan perspektif ini dapat dilihat dari pendapat Snell (2007) berikut :

“Talent management is a complex collection of connected HR processes that delivers a simple fundamental benefit for any organization, talent management may be defined as the implementation of integrated strategies or systems designed to improve processes for recruiting, developing and retaining people with the required skills and aptitude to meet current and future organizational needs

(Manajemen bakat adalah kumpulan yang kompleks dari proses HR terhubung yang memberikan manfaat dasar sederhana untuk setiap organisasi, manajemen bakat dapat didefinisikan sebagai pelaksanaan strategi terpadu atau sistem yang dirancang untuk

meningkatkan proses untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan) “

Demikian dengan pakar lainnya yaitu Simalango (2009) juga melihat *talent management* sebagai suatu proses manajemen SDM, yang terkait dalam tiga proses, yaitu :

1. Mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*onboarding*);
2. Memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di perusahaan;
3. Menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen, dan karakter untuk bekerja di perusahaan.

3) **Perspektif perencanaan SDM (*the HR planning perspective*)**

Perspektif ini mirip dengan perspektif proses tetapi mencerminkan orientasi SDM untuk mencocokkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dan melakukan hal yang benar. (Devine, Powell, 2008). Seperti halnya yang ditegaskan oleh Mucha (2004): “ *Talent management* adalah mengenai memiliki orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dan melakukannya dengan benar.”

Demikian juga seperti yang dikemukakan oleh Mucha (2004) : “*Talent Management* adalah mengenai memiliki orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dan melakukannya dengan benar “, yang ditegaskan oleh Wellins, *et. al.* (2010:2) : “*Talent management as a mission critical process that ensures organizations to have the quantity and quality of people in place to meet their current and future business priorities*”

4) Perspektif pengembangan (*the developmental perspective*)

Perspektif ini fokus terhadap pengembangan potensi yang tinggi maupun pengembangan bakat yang lebih cepat dari pada yang lainnya (Berger & Dorothy, 2003).

5) Perspektif budaya (*the culture perspective*)

Perspektif ini melihat bahwa *talent management* seperti yang diungkapkan oleh Creelman (2004) : “*Talent management* sebagai sebuah pola pikir yang dikaitkan dengan sejumlah aktivitas”. Perspektif ini memandang bahwa setiap individu akan sukses jika mereka memiliki *talent* yang cukup dan kesuksesan bisnis akan mengikuti kesuksesan mereka. Pendapat lainnya yaitu Perspektif ini percaya manajemen bakat adalah pola pikir (Creelman, 2004), dan percaya bakat yang diperlukan untuk sukses. (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) ini dapat dilihat di mana setiap individu tergantung pada bakat mereka untuk sukses karena sifat dari pasar di mana mereka beroperasi, dan terdapatnya kebebasan pasar tenaga kerja, dengan tugas yang diberikan sesuai dengan seberapa baik mereka tampil pada tugas terakhir mereka. Atau, ini bisa menjadi sebuah organisasi di mana pengembangan bakat setiap individu sangat penting dan dihargai, dan memungkinkan orang untuk mengeksplorasi dan mengembangkan bakat mereka menjadi bagian dari rutinitas kerja. (Berger & Dorothy, 2003).

Jadi perspektif ini berdasarkan pada asumsi bahwa setiap individu bergantung kepada *talent* mereka untuk sukses dalam kondisi pasar dimana mereka beroperasi dan organisasi tertentu, dimana tersedia pasar tenaga kerja internal, dengan penempatan berdasarkan kinerja mereka pada penilaian terakhir.

6) Perspektif manajemen perubahan (*the change management perspective*)

Perspektif ini melihat bahwa *talent management* dipandang sebagai pendorong perubahan dan dapat menjadi

bagian dari inisiatif strategis SDM yang lebih luas untuk perubahan organisasi, mungkin karena perubahan kepemilikan atau seri baru reformasi pemerintah. (Devine, Powell, 2008; Lawler, 2008). Ini salah satu yang dapat menjadi sarana dalam menanamkan sistem *talent management* dalam organisasi sebagai bagian dari proses perubahan yang lebih luas, atau dapat memberikan tekanan tambahan pada proses manajemen bakat jika ada resistensi luas terhadap proses perubahan. (Devine, Powell, 2008)

Pada teori yang lain, ada peneliti yang membagi *talent management* menjadi empat perspektif berdasarkan dua sumbu yaitu eksklusifitas atau inklusifitas dari fokus karyawan, dan sumbu lainnya, fokus pada posisi organisasi atau karyawan itu sendiri. Keempat perspektif tersebut diuraikan sebagai berikut (Iles, Chuai, & Preece, 2010) :

1. ***Exclusive people*** : Perspektif ini menggunakan pandangan yang relatif sempit dari talent yaitu orang-orang yang memiliki kemampuan untuk perbedaan yang signifikan terhadap kinerja saat ini dan masa depan organisasi (Morton, 2005 dalam Iles et al., 2010). Berdasarkan perspektif ini, tidak mungkin bagi setiap orang dalam organisasi dianggap sebagai bertalenta dan dikelola dimana karyawan yang bertalenta dipandang sebagai hal yang fundamental berbeda dari orang lain dalam hal kinerja mereka saat ini dan masa lalu dan kompetensi, serta potensi mereka. Perspektif 'exclusive - people' menyiratkan bahwa talent bukanlah titel atau posisi terkait, melainkan berdasarkan segmentasi-pembagian tenaga kerja menjadi beberapa bagian yang harus diperlakukan berbeda, seperti melalui pembedaan '*employee value propositions*'.
2. ***Exclusive positions*** : Perspektif ini pada talent management juga mengambil posisi yang sempit atau eksklusif, tetapi pada dasar yang berbeda. Proses *talent* erat digabungkan dengan

identifikasi 'posisi kunci' dalam organisasi. Organisasi fokus pada 'topgrade' atau merekrut hanya 'Pemain A' di seluruh isi perusahaan dan menghapus semua 'Pemain C'. Perspektif ini memiliki beberapa kesamaan dengan salah satu 'exclusive – people' dalam hal itu menekankan 'diferensiasi tenaga kerja' yaitu berbagai 'pemain' harus mendapatkan perhatian dan investasi yang tidak proporsional sesuai dengan kepentingan strategis dari posisi mereka bagi organisasi.

3. **Inclusive people** : Berbeda dengan dua perspektif eksklusif sebelumnya, perspektif ini mengambil sikap 'inklusif', sering disebut pertimbangan 'humanistik' yaitu secara potensial, setiap orang dalam organisasi memiliki 'talent' dan tugas organisasi adalah mengelola semua karyawan untuk memberikan kinerja tinggi. Hal ini menegaskan bahwa, dalam organisasi yang ideal, setiap orang memiliki peran untuk bermain dan sesuatu untuk berkontribusi dengan sering menawarkan sedikit petunjuk mengenai cara untuk melakukan sesuatu. Menurut Stainton (2005 dalam Iles et al., 2010), *talent management* harus mengadopsi pendekatan yang luas dengan mengakui bahwa setiap orang memiliki kemampuan dan potensi untuk menampilkan talentanya karena itu semua orang harus melalui proses identifikasi bakat yang sama. Peluang menjadi sangat penting, karena *talent* memerlukan kesempatan menampilkan diri peluang reguler perlu disediakan bagi setiap orang untuk belajar, tumbuh dan berusaha untuk memenuhi potensi mereka (Walker, 2002 dalam Iles et al., 2010). Ashton dan Morton (2005:30 dalam Iles et al., 2010) berpendapat bahwa *talent management* 'bercita-cita untuk menghasilkan peningkatan kinerja diantara semua level dalam angkatan kerja, sehingga memungkinkan setiap orang untuk mencapai potensi dirinya, tidak peduli nanti menjadi apa'.

4. *Social Capital* : Perspektif ini memandang mayoritas *talent management* terlalu tergantung pada orientasi individualistik yang melihat *talent* secara esensial sebagai *human capital*. Hal ini mengabaikan pentingnya konteks, modal sosial dan modal organisasi dalam kaitannya dengan kinerja organisasi. Iles dan Preece (2006 dalam Iles et al., 2010) mengikuti argumen Day (2000 dalam Iles et al., 2010), membedakan 'pengembangan pemimpin (difokuskan pada individu, bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia para pemimpin) dari program pengembangan kepemimpinan (difokuskan pada aksi kolektif atau kelompok yang bertujuan untuk meningkatkan modal sosial melalui pengembangan *bonds*, *bridges*, kepercayaan dan jaringan). Pada nada yang sama, *talent management* biasanya dipandang sebagai lebih menekankan bakat individu (atribut atau karakteristik individu), dan mengecilkkan peran faktor atau kontingensi sebagai tim, budaya, pembagian kerja, kepemimpinan dan jaringan dalam memberikan arah *talent* dan peluang.

Dalam mencapai tujuan organisasi tantangan yang utama pada proses *talent management* adalah proses menemukan dan memelihara potensi *talent* tersebut. Menurut Isukapally Jr. (2009) melihat tantangan bagi perusahaan untuk mengelola *talent management* adalah tahapan menemukan, menarik, membangun, dan memelihara *talent* yang dibutuhkan perusahaan oleh seluruh jajaran manajemen. Sama seperti halnya dalam memelihara *talent* tersebut seperti dikemukakan oleh Groves (2007) :

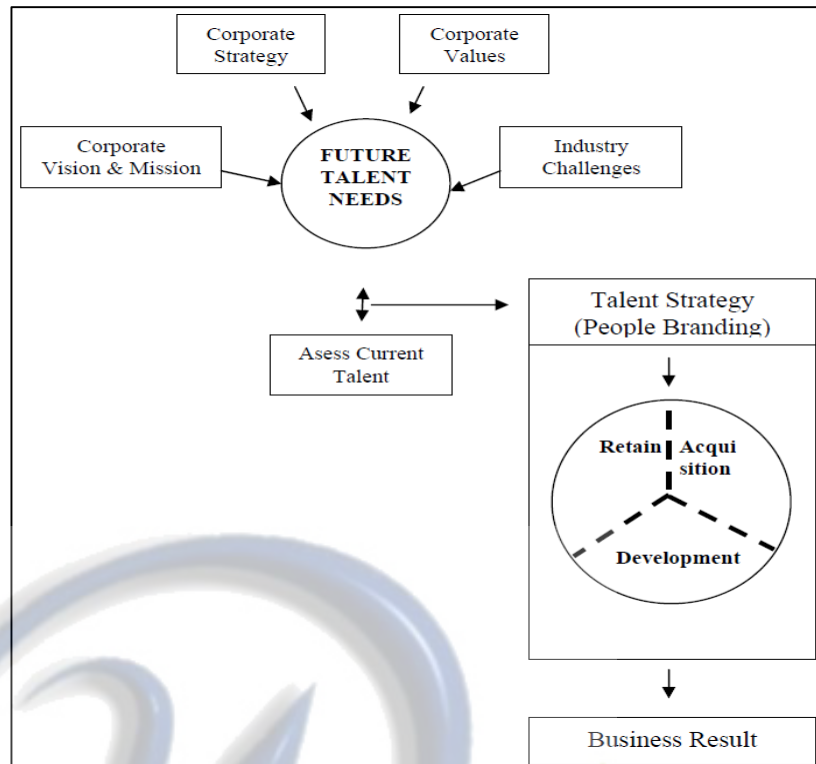
“ *Talent management secara umum berkaitan dengan pelatihan mengenai strategi pengembangan, mengidentifikasi talent gaps, succession planning, serta merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi, dan memelihara karyawan yang memiliki talent melalui berbagai inisiatif*“.

2.1.1.3 *Talent Management Strategy*

Sebagaimana yang sudah dibahas pada teori tersebut diatas dimana *Talent Management* merupakan inti dari konsep *Human Capital*, dimana kesuksesan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh *Talent Management Strategy* yang digunakan. Berdasarkan *PPM Management* (2010), ketika berbicara mengenai *Talent Management Strategy*, maka yang pertama kali harus dimiliki oleh perusahaan adalah gambaran kebutuhan talenta yang diperlukan. Pada umumnya perusahaan sudah menyadari kebutuhan talenta berdasarkan visi, misi, strategi, dan nilai budaya perusahaan. Namun ternyata perkiraan kebutuhan *talent* berdasarkan tantangan industri di masa mendatang sering dilupakan. Padahal bila tantangan industri tidak dipertimbangkan, maka bisa dipastikan perusahaan akan kekurangan talenta pada saat dibutuhkan ke depannya, dan perusahaan mengalami kesulitan dalam bersaing dengan kompetitor perusahaan lainnya.

Selanjutnya untuk mencapai kinerja perusahaan dengan orientasi *bisnis result* dimana jika diketahui perusahaan sudah memiliki *future talent needs*, maka proses selanjutnya untuk dilakukan yaitu penilaian (*asesment*). Dengan proses penilaian tersebut akan diketahui kebutuhan *talent* apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan dengan perbandingan seberapa banyak *talent* yang dibutuhkan, dengan harapan dari proses tersebut kesenjangan/kekurangan *talent* dapat dipenuhi.

Tahapan proses *Talent Management Strategy* berdasarkan *PPM Management* (2010) dapat dilihat seperti Gambar 2.1. di bawah ini.



Gambar 2.1. *Talent Management Strategy*

Sumber : PPM Management (2010)

Pada gambar tersebut ditunjukkan bahwa setelah diketahui dengan jelas *talent* seperti apa yang dicari dan dibutuhkan, maka selanjutnya sudah dapat dilakukan penyusunan *talent strategy*. *Talent Strategy* dapat dikatakan sebagai proses *people branding*, karena dianggap sebagai proses dan usaha dalam pemberian *brand* kepada karyawan di perusahaan, dengan harapan setelah pemberian *brand* tersebut dapat meningkatkan *brand image* karyawan.

2.1.1.4 Proses *Talent Management*

Menurut (Davis, 2009:3), *talent management* merupakan pendekatan korporasi yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Berdasarkan teori tersebut, proses dari *talent management* itu sendiri terdiri dari tahapan mulai merekrut orang-orang yang memiliki *telent* (talenta), mempertahankan orang-orang yang bertelenta tersebut supaya tidak

pindah ke perusahaan lain, serta mengembangkan orang-orang yang bertalenta tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dimilikinya.

Selain menurut pendapat Davis terdapat juga tahapan program dalam *talent management* seperti yang dikemukakan oleh Alfred Chandler yang dikutip oleh Capelli dalam bukunya yang berjudul *Talent on Demand* (2008:118), tahapan-tahapan dari program *talent management* adalah sebagai berikut :

a. Menetapkan Kriteria Talenta (*Talent Criteria*)

Langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi paling penting, posisi yang memiliki risiko tertinggi atau posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program *talent 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.

b. Menyeleksi Group Pusat Pengembangan Talenta (*Talent 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 *talent management*. Pada tahap ini dilakukan seleksi talenta (*talent selection*). Proses ini terdiri dari dua unsur, yaitu melakukan indentifikasi *talent* dan menarik orang-orang yang memiliki *talent* untuk masuk kedalam bagian pusat pengembangan *talent*.

c. Membuat Program Percepatan Pengembangan *Talent* (*Acceleration Development Program*)

Pada bagian proses ini, yaitu dilakukan segala macam usaha untuk merancang, merencanakan dan mengeksekusi program-

program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota/peserta dari program *talent management*.

d. Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*)

Pada tahapan ini akan dilakukan penugasan dan penempatan terhadap setiap anggota dari program *talent management* yang lulus proses evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

e. Mengevaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Pada tahapan ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa, dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas yang dilakukan. Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program *talent management* dalam setiap penugasan yang diberikan kepada setiap anggota sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promosi.

Menurut Bersin (2008) yang dikutip dalam disertasi Robert D. Jackson (2010) bahwa *talent management* memiliki dampak yang paling besar bagi organisasi yang meliputi kinerja, pengembangan kepemimpinan, perencanaan tenaga kerja atau untuk mengidentifikasi perbedaan *talent* diantara pegawai dan proses rekrutmen. Menurut Sweem dalam disertasinya, *talent management* bersinergi dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya seperti *talent management* dapat digunakan untuk mengelola kinerja pegawai yang rendah melalui pemberian penghargaan dan pengakuan atas kinerja pegawai tersebut. *Talent Management* juga dapat digunakan untuk mengembangkan kinerja pegawai yang dapat dikategorikan rendah melalui program pelatihan dan pengembangan.

Strategi *Talent Management* memiliki dampak langsung kepada *Employee Engagement*, khususnya pada fungsi rekrutmen, pengembangan, dan pemberian retensi. Jika dilihat dari perspektif pegawai, strategi *talent management* mempromosikan lingkungan kerja yang terbuka, komunikasi yang berjalan lancar dan lingkungan yang dapat meningkatkan kegiatan pembelajaran yang

keseluruhannya akan mempengaruhi tingkat keterlibatan pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Pegawai akan memiliki kesempatan mengembangkan kinerja dan karirnya melalui strategi *talent management*.

Wellins – DDI dalam *White paper nya – Nine Best Practices For Effective Talent Management* (DDI 2010), menyatakan bahwa proses *Talent Management* terdiri dari proses seleksi, pengembangan, suksesi dan manajemen kinerja. Dimana komponen kunci yang merupakan proses *Talent Management* yang efektif adalah :

1. Pemahaman yang jelas tentang strategi bisnis organisasi saat ini dan masa depan;
2. Identifikasi terhadap *gaps* (perbedaan) utama antara *talent* yang ada dengan *talent* yang diperlukan untuk mendorong kesuksesan bisnis. Penyampaian terhadap perencanaan *talent management* dapat menutup perbedaan kebutuhan *talent* tersebut. Hal ini juga harus terintegrasi dengan rencana strategis dan bisnis;
3. Proses dan mekanisme perekrutan yang akurat dan keputusan promosi;
4. Hubungan tujuan individu dan tim untuk tujuan perusahaan, dan memberikan harapan yang jelas dan umpan balik untuk mengelola kinerja;
5. Pengembangan *talent* untuk meningkatkan kinerja dalam posisi saat ini serta kesiapan transisi ke tingkat berikutnya;
6. Fokus tidak hanya pada *talent strategy* sendiri, namun juga terhadap pelaksanaan unsur kesuksesan yang diperlukan;
7. Dampak bisnis dan peninjauan (*evaluasi/feedback*) terhadap efektivitas waktu tenaga kerja selama ini dan setelah implementasi.

2.1.1.5 Mengelola *Talent Management* Yang Efektif

Talent Management memegang nilai penting bahkan menjadi *critical point* bagi perusahaan, terutama dalam memastikan kesinambungan hidup perusahaan, dengan menjamin nilai kompetitif dan keunggulan diantara perusahaan yang lain, organisasi juga harus memiliki sistem yang proaktif dan sistematis untuk melaksanakan program *talent management* tersebut. Seperti halnya menurut Berger & Berger (2008:4-5) berpendapat bahwa untuk memiliki *talent management* yang proaktif dan sistematis, organisasi harus memiliki dan fokus kepada 3(tiga) hal, antara lain :

1. Melakukan identifikasi, seleksi, pengembangan, dan mempertahankan para *superkeeper*, yaitu kelompok karyawan jumlahnya sangat kecil, namun dapat menunjukkan kinerja yang superior sehingga dapat mengilhami karyawan lainnya untuk mencapai kinerja yang superior juga yang berdampak pada terwujudnya kompetensi inti dan nilai-nilai organisasi.
2. Mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang berkualitas tinggi sebagai kader regenerasi pengganti pemegang jabatan pada posisi-posisi kunci yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi yang telah berjalan maupun organisasi yang akan datang.
3. Melakukan klasifikasi dan investasi setiap karyawan berdasarkan realisasi dan/atau potensi kontribusinya kepada organisasi.

Karyawan sendiri dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- *Superkeeper*, yaitu kelompok karyawan yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan;
- *Keeper*, yaitu kelompok karyawan yang mampu mencapai kinerja melebihi yang diharapkan;
- *Solid citizen*, yaitu kelompok karyawan yang kinerjanya sesuai yang diharapkan;
- *Misfil*, yaitu kelompok karyawan yang kinerjanya dibawah yang diharapkan.

Dalam menerapkan konsep *talent management* dan merealisasikan di perusahaan bukanlah hal yang mudah, demikian juga seperti yang dikemukakan oleh Brown & Hesketh (2004:33) :

“ Little short of a cultural revolution is required in the way organizations utilize the talents and capability of graduates and to meet the expectations of the latter for interesting and meaningful work. But the way companies organize their human resources and especially their approach to graduate recruitment cannot be explained solely as a functional issue of making sure that there are people with the appropriate knowledge and skills to fulfil the strategic mission of the organizations ”

Demikian juga menurut Wellins, *et. al* (2012:2), untuk menghasilkan *talent management* yang efektif diperlukan komponen kunci sebagai berikut :

- 1) Kejelasan antara *strategic* bisnis organisasi saat ini dan yang akan datang;
- 2) Mengidentifikasi jarak antara *talent* yang ada dengan *talent* yang dibutuhkan untuk membawa kesuksesan bisnis perusahaan;
- 3) *Talent Management* yang ada juga harus diintegrasikan dengan strategi dan perencanaan bisnis;
- 4) Keputusan perekrutan dan promosi yang akurat;
- 5) Ketertarikan antara tujuan individu dan tim untuk menghasilkan tujuan yang sama dan menghasilkan harapan yang jelas serta *feedback* untuk mengatur kinerja;
- 6) Mengembangkan *talent* untuk meningkatkan kinerja pada posisi yang ada, sebagaimana ketersediaan untuk transisi ke tingkat selanjutnya;
- 7) Fokus tidak hanya pada strategi *talent* itu sendiri, tetapi juga elemen-elemen yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan;
- 8) Dampak terhadap bisnis dan pengukuran keefektifan tenaga kerja selama dan setelah implementasi.

Demikian juga dalam mengimplementasikan *talent management*, perusahaan perlu memiliki *tools* atau dikatakan sebagai strategi untuk dapat mewujudkannya. Terdapat empat langkah strategi seperti yang dikemukakan oleh Berger & Berger (2008:27-28), antara lain :

1. Mengembangkan alat dan skala *assessment*, yaitu :
 - a) Menyusun definisi kompetensi dan skala pengukurannya;
 - b) Mengembangkan sistem evaluasi kinerja dan skala pengukurannya;
 - c) Mengembangkan perkiraan potensi *talent* dan skala pengukurannya;
 - d) Mengaplikasikan skala pengukuran tersebut pada setiap pekerjaan.
2. Mengembangkan alat pelatihan dan pengembangan, yaitu :
 - a) Menyusun petunjuk pelaksanaan pembimbingan (*coaching*);
 - b) Menyusun direktori program pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kompetensi;
 - c) Menyusun direktori buku yang terkait dengan pengembangan setiap jenis kompetensi.
3. Melakukan evaluasi setiap karyawan dengan alat-alat tersebut.
4. Menyiapkan rencana tindakan, yaitu :
 - a) Menyusun ikhtisar kekuatan karyawan;
 - b) Menyusun formulir dan rencana pengembangan kompetensi yang merupakan talenta individu.

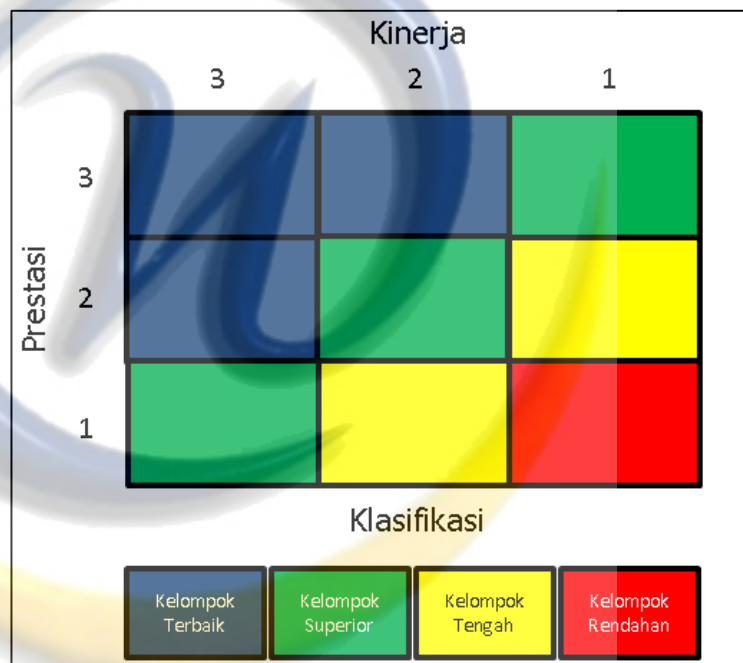
2.1.1.6 Sumber Talenta (*Talent Pool*)

Salah satu model *talent management* ialah *talent reservoir* atau *talent pool*. Disebut demikian karena ditujukan untuk membuat panampungan (*pool*) karyawan-karyawan yang memiliki *talent* yang tinggi untuk mendukung kinerja organisasi yang sedang berjalan dan yang akan datang. Berdasarkan Brown & Hasketh (2004:35) *Talent Pool* dapat diartikan sebagai : “ karyawan atau kelompok karyawan yang memenuhi kriteria dan telah lulus seleksi sebagai kandidat

untuk rencana pengisian posisi-posisi atau jabatan kunci.”, Sedangkan Berger & Berger (2008:6-7) mengemukakan yaitu terdapat tiga komponen dalam *talent pool*, yaitu :

- 1) Mendesain dan membangun sebuah *talent reservoir* ;
- 2) Membuat *talent reservoir* dalam bentuk paket *software* (piranti lunak);
- 3) Mengimplementasikan *talent reservoir* yang terintegrasi.

Talent Pool dapat dilaksanakan dengan terlebih dahulu melakukan ranking klasifikasi karyawan, atau yang disebut dengan *Nine Grids Rang Classification*, seperti yang terdapat pada gambar 2.2. dibawah ini :



Gambar 2.2. *Nine Grids Rank Classification*

Sumber : Berger & Berger (2008:21)

Berdasarkan ranking klasifikasi *Nine Grids Rang Classification* tersebut diatas, perusahaan dapat dengan mudah untuk menentukan dan merencanakan juga menentukan pengembangan karyawan. Untuk karyawan yang masuk pada klasifikasi Kelompok Rendahan, mereka diharuskan untuk melakukan perubahan, Hal ini dikarenakan baik kinerja maupun prestasi mereka belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Demikian juga dengan

karyawan yang masuk pada klasifikasi Kelompok Tengah memerlukan pelatihan untuk mengembangkan potensi diri lebih cepat, karena karyawan lainnya sudah berada dalam posisi yang lebih baik dan diharapkan sesuai keinginan perusahaan dapat lebih cepat dalam peningkatan kinerjanya, namun perlu diingatkan karyawan yang masuk dalam klasifikasi ini juga dapat sewaktu-waktu masuk ke dalam klasifikasi merah jika tidak ada perubahan yang signifikan.

Sedangkan karyawan yang termasuk pada klasifikasi Kelompok Superior dan Kelompok Terbaik maka sudah dapat dipastikan masuk ke dalam *talent pool* dan bisa dilakukan monitoring dengan baik dan ketat, agar dalam waktu beberapa tahun ke depan dapat dipromosikan ke jenjang pimpinan yang lebih tinggi. Yang membedakan karyawan pada ke dua klasifikasi tersebut adalah jika pada karyawan dengan Kelompok Superior harus tetap diberikan motivasi sehingga dapat meningkatkan kinerja dan prestasi kerja supaya tidak turun namun meningkat, sedangkan yang termasuk karyawan pada Kelompok Terbaik sudah dipandang relatif sudah stabil.

Setelah melakukan klasifikasi ranking karyawan, perusahaan dapat membuat draft/konsep *Talent Pool*, seperti yang terdapat pada gambar 2.3. dibawah ini :



Gambar 2.3. *Talent Pool*

Sumber : Rothwell (2005:87)

Berdasarkan gambar tersebut diatas dapat diketahui bahwasannya setiap karyawan yang sudah masuk dalam *talent pool* akan selalu dipantau perkembangannya. Sehingga perusahaan dapat merencanakan langkah selanjutnya, yaitu mengarahkan karyawan pada suatu proses di perusahaan. Dengan ini perusahaan juga sedang dalam proses melaksanakan *Performance Assessment*. Ketika karyawan-karyawan tersebut sudah siap dan ada kebutuhan untuk mengisi posisi-posisi tersebut, perusahaan dapat mengangkat mereka untuk menduduki jabatan sesuai kebutuhan yang rencanakan.

Selain *talent pool*, dalam strategi *talent management* pada umumnya perusahaan membagi segmen *talent* kedalam tiga kelompok. Seperti yang diungkapkan Permana. Dkk. (2010), yaitu sebagai berikut :

1. *Talent* kelompok pertama untuk posisi manajerial dan berada dalam posisi struktural.
2. *Talent* yang termasuk dalam pekerjaan-pekerjaan profesional, yaitu pekerjaan yang membutuhkan keahlian spesifik atau fungsional.
3. *Talent* yang termasuk di dalam kelompok *critical jobs*, dimana didalamnya tidak terdapat tingkatan. Jika didalam profesi dokter terdapat istilah dokter spesialis dan dokter umum, maka *critical jobs* tidak mengenal adanya tingkatan-tingkatan tersebut. Namun posisi ini sangat penting untuk kelanggengan suatu perusahaan. Salah satunya adalah kelompok pekerjaan *customer service*, *front liner*, atau *teller* di bank.

2.1.1.7 Komparasi Teori dan Penelitian *Talent Management*

Dari teori dan penelitian yang disampaikan diatas, untuk memudahkan penyusunan maka dibuat table komparasi dari pendapat para pakar tersebut, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1 : Komparasi teori *Talent Management*

Peneliti	Dimensi dan Cakupan
Schuler, Jackson dan Tarique (2011)	Risiko utama dalam bidang aktivitas mereka, dimana permintaan terhadap karyawan yang berbakat lebih tinggi, <i>global talent management</i>
Boudreau & Ramstad ini (2007: 2)	Sumber daya yang meliputi kapasitas potensi dan menyadari individu dan kelompok dan bagaimana mereka terorganisir. <i>Talent management</i> muncul sebagai langkah strategis bisnis
Collings dan Mellahi (2009)	<i>Talent management</i> sebagai kegiatan strategis dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis pada posisi kunci yang memberikan kontribusi untuk keuntungan kompetitif bagi kelanjutan organisasi
Bechet (2008: 19)	<i>Talent management</i> sebagai kumpulan tindakan inovatif dan solusi yang memungkinkan sebuah organisasi untuk memaksimalkan efektivitas dari penggunaan bakat
Joubert (2007: 6)	<i>Talent</i> sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang untuk berulang kali menginspirasi dan membangkitkan emosi pada orang lain
Michaels, Handfield-Jones dan Axelrod definisi bakat dikutip dalam Cartwright	jumlah dari kemampuan seseorang, termasuk hadiah intrinsik, keterampilan, pengetahuan, kecerdasan, sikap, drive dan kemampuan untuk belajar

(2003: 6)	
(Pella & Afifah, 2011:70)	<ul style="list-style-type: none"> • faktor pembeda kinerja setiap pegawai di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan profit dalam lini bisnis yang sedang dijalani dan terus menumbuhkembangkan perusahaan yang ada, maka perusahaan wajib memfokuskan kepada <u>mencari</u>, <u>menarik</u> dan <u>mempertahankan pegawai - pegawai yang terbaik</u>.
(Pella & Afifah, 2011:75)	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang menciptakan budaya pengembangan talenta dengan baik. Budaya pengembangan talenta pegawai terdiri dari program-program yang secara spesifik terdiri dari strategi perusahaan dalam memilih pegawai yang tepat, menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, memberikan pelatihan dan pengembangan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja di dalam bekerja dan mempertahankan para pegawai dengan memberikan kompensasi.
Frank, <i>et al.</i> (2004:2)	<i>talent</i> sebagai : “ Suatu indikator dari kapasitas untuk belajar dan juga kecepatan di mana seseorang dapat beradaptasi terhadap tantangan baru
Cheese (2008:37)	<i>talent</i> berarti : “Sejumlah pengalaman, pengetahuan, keahlian, dan tingkah laku yang dimiliki dan dibawa oleh seseorang ke tempatnya bekerja
Goffee &	Seseorang (karyawan) yang memiliki ide-ide,

Jones (2007)	pengetahuan, dan Keahlian yang luas, sehingga dapat memberikan mereka potensi untuk berkembang dalam kondisi yang tidak menguntungkan
(Cappelli, 2008:1)	<i>talent management</i> adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia
(Davis, 2009:2),	strategi <i>manajemen talenta</i> adalah pendekatan koporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi
Wellins, <i>et. al.</i> (2010:2)	<i>Talent Management</i> sebagai suatu proses kritikal dalam memastikan organisasi untuk memiliki orang-orang yang berkuantitas dan berkualitas dengan tujuan mencapai prioritas bisnis mereka pada saat ini dan yang akan datang. Dimana proses <i>Talent Management</i> terdiri dari proses seleksi, pengembangan, suksesi dan manajemen kinerja

2.1.2 *Performance Appraisal*

Performance Appraisal penting dalam fungsi pengelolaan sumber daya manusia yang dapat membawa pada keberhasilan organisasi. Hal ini juga dapat menjaga kelangsungan hidup suatu perusahaan yang bergantung, salah satu diantaranya pada kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila terdapat karyawan yang memiliki kinerja tidak sesuai harapan atau sebaliknya perusahaan kurang menghargai dan memperhatikan pencapaian yang sudah dilakukan oleh karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk melaksanakan *Performance Appraisal* yang efektif.

Salah satu faktor penting yang berpengaruh pada keberhasilan jangka panjang suatu organisasi adalah kemampuannya mengukur seberapa baik para karyawannya dalam berkarya. *Performance Appraisal* berguna untuk mengevaluasi kinerja karyawannya melalui proses verifikasi atas kinerja individu karyawan terhadap standar kinerja yang ditetapkan. Selain itu dapat membantu karyawan dalam mengelola serta meningkatkan kinerja pekerjaan dan prestasinya.

Di antara fungsi-fungsi ini, salah satu yang paling penting yang membawa kesuksesan global adalah *Performance Appraisal* (Marquardt, 2004). Dalam perspektif lain, asumsi manajemen perusahaan menunjukkan bahwa *Performance Appraisal* membuat orang untuk benar-benar terlibat dalam bisnis organisasi (Reid & Hubbell, 2005).

2.1.2.1 Dasar Pemikiran *Performance Appraisal*

Performance Appraisal dapat digambarkan sebagai “proses identifikasi, mengamati, mengukur, dan mengembangkan kinerja manusia dalam organisasi “(Carrol & Scheider, 1982). Definisi ini sangat penting, karena terdiri dari semua komponen penting yang dibutuhkan untuk proses penilaian yang dilakukan.

Terdapat berbagai literatur yang menunjukkan definisi dari *Performance Appraisal* karyawan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Garry Dessler (2005:310) sebagai berikut :

“ *Evaluating employee’s current and/or past performance relative to his or her performance standard* “

(Adalah merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya)

Performance Appraisal memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan tersebut supaya pada aktivitas pekerjaannya dapat menghilangkan demotivasi/penurunan kinerja namun justru sebaliknya bertujuan untuk dapat meningkatkan kinerjanya lebih tinggi. Dalam hal ini Dessler berpendapat bahwa terdapat 3(tiga) langkah *Performance Appraisal*, yaitu :

1. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat dengan tugas-tugasnya dan standar jabatan.
2. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
3. Sesi umpan balik berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Disamping pendapat tersebut diatas Megginson (1981:310), berpendapat bahwa :

“ Performance Appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing rhe job as intended “

(Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang digunakan atasan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai yang dimaksudkan)

Andrew F Sikula (2003 ; 250) menyebutkan *Performance Appraisal* dengan definisi yang berbeda, sebagaimana dikutip A.A Prabu Mangkunegara (2002;69) menyatakan :

“Employee appraising is the systematic evaluation of a worker’s job performance and potential for development. Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities, or status of some object, peron, or thing”

(Penilaian karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu).

Sherman & Bohlander (2002 : 269) turut memberikan definisi tentang *Performance Appraisal* sebagai berikut :

“The success failure of a Performance Appraisal program depends on the philosophy underlying it and the attitudes and skills of those responsible for its administration”.

(Kegagalan atau keberhasilan program *Performance Appraisal* tergantung pada filosofi yang mendasarinya dan sikap dan keterampilan mereka yang bertanggung jawab untuk administrasinya).

Performance Appraisal (Simamora, 2001 : 416) adalah proses dengannya organisasi dapat mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu. Didalam *Performance Appraisal* dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu.

Sebuah perspektif yang lebih lengkap tentang *Performance Appraisal* yang diintegrasikan dengan organisasi secara holistik, sebagaimana disampaikan Anguinis (2009 : 2) menyebutkan bahwa :

“ Performance management is a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organizations “

(Performance Management adalah suatu proses yang berkesinambungan mengenai mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan performa individu dan tim serta menyelaraskan performa tersebut dengan tujuan strategis suatu organisasi).

Suatu pandangan yang sangat sesuai dengan kondisi terkini dunia bisnis, dimana performa /kinerja karyawan diukur dengan menyelaraskannya dengan tujuan organisasi. Output dari proses penilaian ini tidak hanya berguna bagi individu karyawan, namun juga bermanfaat bagi organisasi perusahaan.

Hal tersebut sangat berkaitan dengan dimensi penilaian pada kinerja, baik individu karyawan maupun perusahaan. Dalam *Performance Appraisal* karyawan tidak hanya dinilai dengan hasil fisik, melainkan pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Selain itu juga dampak dan kontribusinya kepada perusahaan. Apabila ditarik benang merah

dari kumpulan definisi diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

- a. *Performance Appraisal* karyawan adalah suatu prosedur formal untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara terstruktur dan sistematis dengan *time frame* yang tepat, untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan secara maksimal yang akan digunakan untuk pencapaian obyektif perusahaan.
- b. *Performance Appraisal* karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja yang dapat dicapai setiap karyawan, karena *Performance Appraisal* membandingkan kinerja seorang karyawan terhadap tolak ukur atau tujuan yang ditetapkan untuk posisi orang tersebut. Selain itu, *Performance Appraisal* karyawan berguna untuk menetapkan tindakan dan kebijakan perusahaan selanjutnya.
- c. Dalam proses aktivitas evaluasi kinerja, karyawan akan mendapatkan umpan balik positif dan imbalan atas kinerja yang baik serta arahan bagaimana memperbaiki kinerja dan meningkatkan kinerjanya.
- d. Dengan penilaian prestasi kinerja, para karyawan mendapat perhatian dari atasannya sehingga dapat memotivasi untuk bekerja lebih giat, sepanjang proses penilaiannya berjalan objektif dan karyawan mendapatkan *feedback* yang positif. *Feedback* dari *Performance Appraisal* ini yang memungkinkan karyawan dipromosi, dikembangkan, atau mendapatkan *reward* atas prestasinya.

Proses penilaian kinerja membantu karyawan dan manajemen untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan dibandingkan dengan standar / tingkat yang telah ditentukan. Penilaian Kinerja sangat penting untuk memahami karyawan kinerja melalui HRD. Bahkan, penilaian kinerja adalah dasar untuk HRD. Ini dilihat kinerja yang penilaian berguna untuk dekade setelah promosi karyawan /

Transfer, penentuan gaji dan sejenisnya. Tapi di baru-baru ini pengembangan, penilaian kinerja menunjukkan bahwa tingkat kinerja yang diinginkan, tingkat kinerja aktual dan kesenjangan antara kedua. Kesenjangan ini harus menjembatani melalui sumber daya manusia teknik pengembangan seperti pelatihan, dan pengembangan eksekutif.

Sedangkan menurut Cascio (2006:275), "*Performace appraisal* adalah deskripsi sistematis mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya", pendapat tersebut dapat didefinisikan *Performace appraisal* sebagai sarana untuk menilai kinerja karyawan dari berbagai sisi, sehingga penilaian dilakukan secara sistematis, berkala, dan menyeluruh.

Moeheriono (2009:62) memandang bahwa terdapat perbedaan yang mendasar antara pengertian *performance appraisal* (penilaian kinerja) dan *performace evaluation* (evaluasi kinerja), perbedaan tersebut adalah :

- a. Pengertian evaluasi mempunyai cakupan yang lebih luas daripada penilaian, karena evaluasi lebih menekankan pada sasaran dan strategi yang dilaksanakan, apakah sudah tepat atau tidak pada pelaksanaan tersebut.
- b. Pengertian evaluasi dianggap kurang intens atau kurang berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan organisasi, sedangkan penilaian dilakukan lebih intens dan berkelanjutan.
- c. Pihak yang melakukan evaluasi (*evaluator*) pada umumnya berasal dari pihak luar (eksternal) dari organisasi yang dinilai, meskipun tidak menutup kemungkinan dilakukan oleh pihak dalam (internal) sendiri, sedangkan penilaian hanya dilakukan oleh pihak internal saja.

Perusahaan maupun organisasi menggunakan *Performance Appraisal* bagi karyawan atau individu setiap pegawai dengan tujuan sebagai langkah administratif dan pengembangan. Gomes (2001:226) mengemukakan bahwa secara administrative perusahaan atau organisasi dapat menjadikan *Performance Appraisal* sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, penghargaan, atau penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memberikan motivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling perilaku karyawan dan menindaklanjuti dengan pengadaan pelatihan.

Sedangkan Menurut Mathis & Jackson (2002:79), ada tiga jenis data atau informasi yang dapat digunakan pihak manajemen untuk mengetahui informasi atau menilai kinerja pegawai, yaitu :

1) Berdasarkan ciri-ciri

Yaitu informasi seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif, kreatifitas, daya adaptasi, kelakuan baik. Namun informasi ini bersifat ambigu dan dangkal untuk digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.

2) Berdasarkan tingkah laku

Informasi yang difokuskan pada perilaku spesifik yang mengarah pada keberhasilan dalam pekerjaan. Informasi perilaku memiliki keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran perilaku yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.

3) Berdasarkan hasil

Informasi yang didasarkan pada apa yang telah dilakukan pegawai atau apa saja yang telah dicapai pegawai. Pendekatan berdasarkan hasil inilah merupakan cara terbaik untuk pekerjaan yang pengukurannya mudah dan tepat untuk dilakukan.

Dari pendapat Mathis & Jackson di atas dapat dikatakan bahwa informasi berdasarkan ciri dan perilaku masih memungkinkan adanya penilaian secara subjektifitas. Namun informasi yang berorientasi hasil lebih objektif dalam penilaiannya namun dapat mengabaikan unsur-unsur lain yang sama pentingnya dalam proses pencapaian hasil tersebut.

2.1.2.2 Pendekatan *Performance Appraisal*

Performance Appraisal merupakan suatu proses manajemen, dan bukan sebuah rencana yang dipikirkan oleh unit kerja atau departemen SDM untuk para penyelia dalam memberikan persetujuan yang secara langsung menyangkut departemen tersebut, dan menghasilkan format lengkap yang disimpan didalam kumpulan dokumen penting karyawan untuk kemudian dilupakan. Menurut Noe & Hollenback (2003 :283) membagi beberapa pendekatan dalam penilaian kinerja sebagai berikut :

1) *Comparative approach*

Metode ini membandingkan kinerja seorang pegawai dengan pegawai lainnya

2) *Competence approach*

Penilaian kinerja didasarkan pada kemampuan yang melekat pada diri pegawai dikaitkan dengan kesuksesan organisasi, misalnya inisiatif, kepemimpinan, dan evaluasi oleh manajemen

3) *Behavioral approach*

Penilaian kinerja didasarkan pada perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai sehingga efektif

4) *Result approach*

Penilaian kinerja didasarkan pada hasil kerja akhir pegawai atau tim dengan asumsi subjektifitas dapat dieliminasi.

Berbagai pendekatan di atas tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya keterampilan para penyelia untuk melakukan

Performance Appraisal. Menurut Rivai, dkk. (2008) menjelaskan bahwa seorang perlu untuk mengetahui bagaimana cara untuk bisa menyetujui suatu hasil kinerja secara jelas, dapat mengetahui secara tepat sasaran yang dapat dicapai oleh karyawan yang mereka nilai. Juga untuk mengetahui bagaimana cara menggambarkan dan mengevaluasi kebutuhan yang kompeten. Selain itu, penyelia perlu memberikan tanggapan yang bersifat membantu para karyawan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan yang mereka miliki, sehingga para karyawan mengetahui pengembangan yang mereka butuhkan.

2.1.2.3 Proses dan Hambatan *Performance Appraisal*

Proses terpenting dalam *Performance Appraisal* adalah menentukan faktor-faktor penilaian, yang merupakan aspek yang diukur dalam proses penilaian kinerja individu. Meoheriono (2009:106-107) melihat factor penilaian tersebut terdiri dari empat aspek, yaitu :

- 1) Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya, dan berapa besar kenaikannya. Misalnya omset pemasaran, jumlah keuntungan, total perputaran asset.
- 2) Perilaku, yaitu aspek tindak-tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada nasabah/pelanggan.
- 3) Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan, dan keahliannya seperti halnya kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen.
- 4) Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang

bersangkutan. Misalnya, pada sesame sales, berapa besar omset penjualan selama setahun.

Untuk dapat melaksanakan proses *Performance Appraisal* dengan hasil yang efektif, dibutuhkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh para penilai. Menurut Cascio (2006:270) mengemukakan bahwa terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi terkait dengan pelaksanaan *Performance Appraisal*, antara lain :

1. *Relevance*

Hal ini menekankan bahwa di dalam proses *Performance Appraisal* terdapat :

- Hubungan yang jelas antara standar penilaian untuk suatu jabatan atau pekerjaan dengan sasaran organisasi
- Hubungan yang jelas antara elemen-elemen kritis yang dapat diidentifikasi melalui analisa jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dibuat peringkatnya dalam format penilaian.

Relevance juga diartikan sebagai pemeliharaan secara periodic dan memperbaharui analisis jabatan, standar penilaian, serta sistem penilaiannya.

2. *Sensitivity*

Performance Appraisal harus mampu membedakan penampilan kinerja yang efektif dengan penampilan kerja yang tidak efektif. Dan jika karyawan yang terbaik diberi peringkat yang tidak berbeda dengan karyawan yang penampilannya tidak efektif, maka sistem penilaian tersebut tidak dapat digunakan untuk semua kebutuhan administratif, karena tidak akan menolong karyawan untuk berkembang, dan hal ini dapat menurunkan motivasi supervisor dan bawahannya. Jadi *Performance Appraisal* yang dilaksanakan harus memiliki kepekaan dan

kemampuan untuk membedakan tenaga kerja mana yang produktif dan tenaga kerja mana yang tidak produktif.

3. *Reliability*

Untuk setiap karyawan yang dinilai, penilaiannya dibuat berdasarkan peringkat pekerjaan secara tersendiri dan yang lainnya harus menyepakatinya. Tetapi penentuan peringkat dengan pandangan yang harus berbeda (misalnya : atasan, kolega, dan bawahan) mungkin melihat penampilan kinerja perorangan secara berbeda. Untuk memberikan data yang dapat diandalkan, setiap pembuat peringkat harus mempunyai pengalaman yang sesuai untuk mengetahui apa yang karyawan telah lakukan dan kondisi serta hasil kerja mereka. Sebaliknya ketidakhandalan mungkin akan membingungkan dengan ketidakpahaman. *Performance Appraisal* yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya harus dapat dipercaya dan mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan dan konsisten.

4. *Acceptability*

Performance Appraisal yang dilaksanakan oleh perusahaan terhadap karyawannya harus dapat diterima dan dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai, karena bila tidak dapat diterima dan dimengerti, maka penilaian menjadi tidak efektif.

5. *Practically*

Performance Appraisal yang dilaksanakan harus praktis, yaitu mudah dimengerti dan mudah dilaksanakan baik oleh atasan maupun bawahan.

Dalam pelaksanaan *Performance Appraisal*, terdapat masalah potensial yang perlu mendapatkan perhatian karena akan sangat mempengaruhi kualitas dari penilaian itu sendiri, seperti halnya yang disampaikan Dessler (2005:328) yaitu :

1) *Unclear standards*

Sistem penilaian harus memiliki standar penilaian yang jelas, yang harus dipahami oleh penilaiannya. Perbedaan pemahaman akan menghasilkan penilaian yang tidak efektif.

2) *Halo Effect*

Masalah ini terjadi apabila seorang penilai terpengaruh oleh salah satu aspek dari seorang karyawan yang akan dinilai, baik dari sikap dan penampilan sehari-hari, maupun prestasi kerjanya di masa lalu, sehingga dapat memberikan nilai positif maupun negatif mendahului nilai yang sebenarnya yang harus diberikan setelah proses penilaian berlangsung.

3) *Central tendency*

Terkadang beberapa penilai cenderung untuk memberikan penilaian yang merata di tengah-tengah ketika mengisi skala penilaian. Misalnya, jika skala penilaian mempunyai rentang 1-7, maka penilai akan menghindari angka tinggi seperti 6 atau 7 dan lebih memilih angka 3-5. Jadi penilaian bersifat rata-rata.

4) *Lentency/strictness*

Penilai, khususnya atasan cenderung untuk memberikan nilai terhadap bawahannya secara konstan tinggi atau rendah. Hal ini terjadi jika perusahaan tidak menekan para penilai untuk menghindari pemberian nilai yang terlalu tinggi atau rendah. Atau dengan kata lain yaitu skala penilaian dapat mendorong para atasannya hanya untuk membedakan kinerja yang tinggi atau kinerja yang rendah.

5) *Bias*

Merupakan kecenderungan untuk membiarkan perbedaan individu seperti umur, ras, dan jenis kelamin

mempengaruhi dalam pemberian nilai yang akan diterima oleh karyawannya.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, terdapat langkah-langkah yang dapat dilakukan seperti halnya yang dikemukakan Dessler (2005:330), yaitu :

- a. Pelajari dan pahami masalah potensial yang mungkin muncul serta solusi untuk setiap masalah tersebut.
- b. Gunakan metode dan alat penilaian yang tepat, karena setiap metode mempunyai keuntungan dan kelemahannya sendiri.
- c. Melatih para penilai untuk mengurangi masalah *halo*, *Lentency*, dan *Central tendency*.
- d. Gunakan catatan yang fungsinya untuk mendokumentasikan kejadian-kejadian yang dianggap penting yang bisa digunakan nantinya sebagai referensi dalam menilai bawahan.

2.1.2.4 Tujuan dan Manfaat *Performance Appraisal*

Menurut Malcolm dan Jackson (2002) ada tiga kelompok utama tujuan *Performance Appraisal*, yaitu :

1. *Performance Reviews* ; manajer berdiskusi dengan karyawan tentang kemajuan dalam posisi mereka saat ini, kekuatan mereka dan daerah yang memerlukan pengembangan lebih lanjut;
2. *Potential Reviews* ; diskusi tentang kesempatan karyawan terhadap perkembangan, dan jenis pekerjaan yang akan cocok untuk di masa depan dan bagaimana hal ini dapat dicapai;
3. *Reward Reviews* ; biasanya melakukan diskusi yang terpisah namun dikaitkan dengan sistem penilaian. Manajer berkomunikasi terhadap keputusan mengenai penghargaan seperti gaji, tunjangan atau promosi dan memberikan umpan balik.

Performance Appraisal karyawan harus berguna bagi perusahaan serta dapat memberi manfaat bagi karyawan. Tujuan dan

manfaat *Performance Appraisal* karyawan menurut A.A Prabu Mangkunegara (2002 ; 67) sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan – kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan – kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan – kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Dengan demikian, *Performance Appraisal* karyawan selain bertujuan memindahkan secara vertikal (promosi / demosi) atau horizontal, pemberhentian, dan meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawan, dapat pula memperbaiki soft skill karyawan (moral, dan itikad baik) karyawan dan kepercayaannya kepada pimpinan perusahaan. Prinsipnya, *Performance Appraisal* karyawan harus dapat memberikan manfaat bagi karyawan dan berguna untuk perusahaan dalam menetapkan kebijakan – kebijakan program sumber daya manusia yang lebih baik pada masa yang akan datang.

Sedang menurut Mello (2002:299-300) tujuan dilaksanakannya *Performance Appraisal* oleh organisasi, yaitu :

a) Untuk memfasilitasi pengembangan karyawan

Dengan mencari tahu kekurangan karyawan dalam hal tingkat kinerja dan keahlian, sehingga organisasi dapat memastikan pelatihan dan kebutuhan pengembangan yang lebih spesifik.

b) Untuk menentukan imbalan dan kompensasi yang layak

Keputusan dalam kenaikan gaji, promosi, dan bonus sering didasarkan pada data yang diperoleh dari *Performance Appraisal*. Sehingga karyawan harus memahami dan menerima umpan balik dari kinerja yang ada dengan menerima keputusan yang berhubungan dengan imbalan dan kompensasi. Segala ketidakadilan atau ketidak objektifan dalam penilaian akan menghasilkan hal yang sama dalam pemberian kompensasi.

c) Untuk meningkatkan motivasi

Sebuah proses formal yang memberi kesempatan pada karyawan untuk mengetahui potensi yang ada dalam dirinya serta memungkinkan untuk adanya pemberian penghargaan bagi karyawan, akan mendorong perilaku dan hasil yang berguna bagi unit kerja. Pekerja dapat secara rinci diberi informasi mengenai harapan dari organisasi pada mereka dan karyawan juga dapat memberitahukan para pemberi kerja mengenai tipe penugasan seperti apa yang mereka inginkan.

d) Untuk memfasilitasi keluhan secara legal

Yaitu memberikan fasilitas pada karyawan dalam menyampaikan keluhan, sehingga manajemen dapat menanggapi keluhan tersebut mengenai hal-hal yang dirasa oleh karyawan tidak menguntungkan maka akan sangat berguna jika pihak manajemen mempunyai dokumen yang bisa mendukung segala keputusan yang pernah dibuat.

e) Untuk memfasilitasi proses perencanaan sumber daya manusia

Data mengenai kinerja dapat memberikan peringatan pada pihak manajemen jika terjadi defisiensi pada semua level. Serta dapat membantu dalam merencanakan penempatan karyawan di masa yang akan datang berkaitan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan pada saat ini.

Hasil penilaian kinerja karyawan sangat penting perannya dalam pengambilan keputusan di bidang personalia sekaligus memberikan umpan balik bagi karyawan terhadap pelaksanaan kerja mereka. Oleh Karena itu proses penilaian harus dilakukan secara terbuka, objektif, dan jujur sehingga akurasi hasilnya sangat efektif untuk kelanjutan program pengembangan. Werther Jr., *et. al.* (2003:339) mengemukakan manfaat *Performance Appraisal* , yaitu :

1. *Performance improvement*

Meningkatkan atau memperbaiki kinerja yang dihasilkan selama ini.

2. *Compensation adjustment*

Membantu pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan kompensasi lainnya.

3. *Placement decisions*

Dari hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk pertimbangan mutasi, demosi, maupun promosi, dimana promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kinerja di masa lalu.

2.1.3 *Employee Engagement*

Employee Engagement menjadi suatu hal yang hangat dibicarakan saat ini. Karena *Employee Engagement* didawamkan mampu berkontribusi positif pada pencapai *business result*. Beberapa penelitian menyebutkan karyawan yang *engaged* lebih produktif dalam kinerjanya, memberikan layanan yang terbaik bagi customernya, lebih sedikit untuk jumlah angka ketidakhadirannya, dan lebih loyal kepada perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang *disengaged*. Peran penting *Employee Engagement* sangat membantu suatu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif.

2.1.3.1 *Pengertian Employee Engagement*

Kahn (2000 : 694) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai *Personal Engagement* yang memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan tersebut orang yang dipekerjakan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama melakukan kinerjanya. Menurut Kahn (2000 : 192), *Engagement* berarti secara psikologis hadir ketika menduduki dan melakukan peran didalam organisasinya.

Hasil yang pertama kali dikompilasi dari program penelitian Gallup Organization adalah tentang *Engagement*, dimana kurang dari satu dalam setiap lima pekerja secara aktif terlibat dalam pekerjaan mereka (Buckingham 2009). Britt, Adler, dan Bartone (2001) menemukan bahwa *Engagement* dalam pekerjaan yang berarti dapat menyebabkan manfaat yang dirasakan dari pekerjaannya.

Penelitian lain menggunakan ukuran yang berbeda dari *Engagement* (yaitu keterlibatan dan antusiasme) telah menghubungkan ke beberapa variabel seperti pergantian karyawan, kepuasan pelanggan-loyalitas, keamanan, dan untuk beberapa kriteria tingkatan, termasuk produktivitas dan profitabilitas (Harter, Schmidt, & Hayes : 2002). Walaupun organisasi yang berbeda

mendefinisikan *Employee Engagement* dalam cara yang berbeda, namun beberapa memiliki gagasan yang sama. Berikut beberapa definisi tersebut :

a) Perusahaan :

- Caterpillar

Engagement adalah sejauh mana seorang karyawan berkomitmen, melakukan usaha kerja, dan keinginan untuk tetap tinggal di suatu organisasi.

- Dell Inc

Engagement : Untuk bersaing saat ini, perusahaan perlu melakukan suatu usaha memenangkan PIKIRAN (komitmen rasional) dan HATI (komitmen emosional) karyawan dengan cara mengarahkannya pada suatu upaya kerja yang luar biasa.

- Intuit, Inc.

- *Engagement* menggambarkan bagaimana seorang karyawan berpikir dan merasakan sesuatu, dan bertindak terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja dan perusahaannya.

b) Konsultan Dan Peneliti

- Development Dimensions International

Engagement adalah sejauh mana seorang karyawan menikmati dan percaya pada apa yang mereka lakukan, dan mereka merasa dihargai ketika melakukannya.

- The Gallup Organization

Employee Engagement adalah adanya keterlibatan dengan dan antusiasme untuk bekerja.

- Hewitt Associates

- *Engagement* adalah keadaan dimana terdapat komitmen emosional dan intelektual untuk sebuah organisasi atau kelompok untuk menghasilkan perilaku yang akan membantu memenuhi janji organisasi untuk pelanggan sehingga dengan demikian akan meningkatkan hasil bisnis.

Maka Engaged Employees adalah :

- *Stay* mereka yang memiliki keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi dan mereka tetap tinggal di organisasi tersebut;
- *Say* mereka yang memberi masukan kepada organisasi dengan mengacu pada karyawan yang potensial yang mereka miliki dan keinginan pelanggan, positif dengan rekan kerja dan konstruktif dalam kritik mereka;
- *Strive* mereka berusaha bekerja ekstra dan terlibat dalam perilaku yang berkontribusi terhadap keberhasilan bisnis.

- Kenexa

Engagement adalah sejauh mana karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan bersedia untuk mengerahkan usaha kreatifitas (waktu tambahan, kemampuan kecerdasan dan usaha) untuk mencapai tugas-tugas yang penting bagi pencapaian tujuan organisasi.

- Towers Perrin

Engagement adalah sejauh mana karyawan menempatkan usaha kreatif ke dalam pekerjaan mereka, di luar standar minimum yang diperlukan untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, dalam bentuk perpanjangan waktu, kecerdasan otak atau usaha (Vance – SHRM, 2006).

Hal-hal yang dapat menjadi penggerak *Employee Engagement* adalah budaya organisasi, visi, dan nilai yang dianut. Budaya organisasi yang dimaksud adalah organisasi yang memiliki keterbukaan, saling mendukung serta komunikasi yang baik antara rekan kerja (McBain, 2007). Uraian tersebut diatas secara terbuka menjelaskan berbagai definisi dengan benang merah berupa suatu gagasan yang sama. Untuk itu penulis mencoba menyimpulkan bahwa *Employee Engagement* adalah sebuah terminologi tentang sebuah rasa keterikatan dan keterlibatan seorang karyawan kepada organisasinya, dimana akibat rasa keterlibatan dan keterikatan tersebut membuatnya mampu melakukan sesuatu diluar batas

kemampuannya, memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasinya. Tentunya *Employee Engagement* ini tidak muncul dengan sendirinya, melainkan merupakan hasil usaha dari organisasi dalam melakukan sesuatu melalui kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen yang membuat karyawan merasa engaged dengan organisasi tersebut. Sebelum menetapkan sebuah kebijakan tentang *Employee Engagement*, perusahaan perlu memahami, elemen apa yang mendasarinya. Uraian berikut akan mencoba menjelaskan perihal tersebut.

2.1.3.2 Elemen dari *Employee Engagement*

Bernthal – DDI dalam *White paper nya – Measuring Employee Engagement* (DDI 2010) menyatakan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh *Development Dimensions International Inc* (DDI) menyimpulkan bahwa Engagement terdiri dari 3 elemen yaitu sebagai berikut :

a) Nilai Individu

Karyawan akan merasa engaged/terikat ketika mereka memberikan kontribusi sesuai kemampuan uniknya, pengalaman pemberdayaan dan kesempatan untuk pengembangan diri. Penelitian terakhir (Donger dan Kanugo, 1988; Thomas & Velthouse, 2000) menyepakati bahwa isu sesuatu yang bisa mempengaruhi lingkungan kerja dan membuat pilihan berarti di lingkungan kerja dan dan komponen kritis dari pemberdayaan karyawan. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian DDI pada bagaimana bisa mempertahankan karyawan (Bernthal – Wellins, 2001) bahwa persepsi dan berartinya pekerjaan adalah merupakan salah satu faktor yang paling mempengaruhi menentukan karyawan untuk tetap tinggal di suatu organisasi.

b) Kerja Fokus

Karyawan akan merasa Engaged ketika mereka mendapatkan arah yang jelas, kinerja yang terlihat dan lingkungan kerja yang efisien. Disamping dorongan pribadi dan motivasi untuk

berkontribusi, karyawan seharusnya mengerti dimana mereka harus fokus pada usahanya. Tanpa strategi yang jelas, dan petunjuk dari pemimpin seniornya, karyawan akan menghilangkan waktunya yang bernilai pada kegiatan yang tidak ada bedanya untuk kesuksesan organisasi. Sebagai tambahan, walaupun mereka mendapatkan arahan dari atasannya di tempat, karyawan harus menerima umpan balik untuk memastikan bahwa mereka sudah pada jalan yang tepat dan hal tersebut terlihat dari kinerjanya. Untuk hal tertentu, mereka harus tahu bahwa kinerja yang rendah tidak dapat diterima dan akan ada konsekuensinya terhadap hal tersebut. Karyawan ingin bekerja pada suatu lingkungan yang efisien dalam hal waktu, sumber daya dan anggarannya. Orang akan kehilangan rasa loyal pada organisasinya ketika mereka melihat sesuatu yang berlebihan dan tidak efektif, Misalnya, karyawan akan merasa frustrasi saat disuruh melakukan sesuatu yang tidak penting atau membuang waktu dalam meeting yang tidak perlu.

c) Dukungan antar karyawan.

Karyawan akan merasa „engaged?? bila bekerja dalam keadaan yang nyaman, dan lingkungan yang kooperatif. „Nyaman? dalam konteks disini adalah karyawan saling mempercayai satu sama lain, dan bisa dengan cepat menyelesaikan masalah yang muncul diantara mereka. Mereka bisa saling mendukung satu sama lain dan memfokuskan perhatian mereka pekerjaan yang benar-benar penting untuk mereka. Konflik akan menghabiskan waktu dan energi, haru segera diselesaikan dengan cepat. Penelitian lain dari perusahaan “*The Great Place to work Institute* “ juga menemukan bahwa kepercayaan dan harmoni diantara karyawan sebagai prinsip yang mendasari organisasi-organisasi terbaik. Sebagai tambahan, karyawan tetap membutuhkan kerjasama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Kemitraan antar departemen dan didalam kerja grup memastikan karyawan saling

berkomunikasi dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk kerja mereka.

Pendapat yang berbeda dari Decision Wise Inc (2007) menyebutkan bahwa terdapat 3 (tiga) faktor kondisi yang dapat mempengaruhi *Employee Engagement* yaitu:

a. Termotivasi

Keadaan ini tercipta ketika karyawan memiliki otonomi dalam bertindak, memiliki tujuan yang jelas, mendapatkan umpan balik dan adanya aturan dan tugas yang jelas tentang apa yang harus dilakukan.

b. Kepuasan

Keadaan ini dapat tercipta ketika karyawan diberikan kesempatan untuk berkembang, adanya keterbukaan, lingkungan kerja yang aman dan dukungan positif dalam menjalin hubungan dengan rekan kerja.

c. Efektifitas

Keadaan ini dapat tercipta ketika karyawan memiliki suatu arah komunikasi yang jelas, kesesuaian kerja dengan kompetensi yang dimiliki, akses terhadap kebutuhan yang dibutuhkan dan otoritas dalam mengambil suatu keputusan.

McPhie & Rose (2008) memberikan pendapatnya tentang faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*, yaitu :

a) *Emotional and Rational Commitment* (Komitmen emosional dan rasional)

Karyawan dapat berkomitmen untuk organisasi dalam dua cara: secara rasional dan emosional. Karyawan berkomitmen rasional untuk sebuah organisasi ketika mereka melihat bahwa mereka secara pribadi akan menguntungkan secara finansial, perkembangan, atau profesional dari satu atau kombinasi dari manajer mereka, rekan tim, atau organisasi. Karyawan memiliki komitmen emosional saat mereka mempercayai, menghargai atau

mencintai pekerjaan mereka, manajer mereka, tim mereka. Komitmen rasional dapat menciptakan alasan yang kuat bahwa karyawan akan loyal pada organisasi mereka dan mengapa mereka terdorong untuk memenuhi standar kinerja mereka. Namun, karyawan yang mendapatkan kebanggaan, inspirasi, dan kesenangan dari pekerjaan mereka dan organisasi mereka adalah karyawan yang mampu melakukan pekerjaannya secara bijaksana dan keratif.

b) *Discretionary Effort* (Upaya Discretionary)

Usaha diskresioner adalah ketika karyawan dikategorikan memberikan upaya mereka yang terbaik, bukan kerja minimum yang diperlukan hanya untuk membuat atasan mereka senang. Engagement karyawan akan lebih besar, bila mereka dimungkinkan mendapatkan keleluasaan kerja untuk memperbaiki diri mereka sendiri dan, pada gilirannya, kinerja organisasi mereka.

c) *Job Satisfaction* (Kepuasan kerja)

Banyak organisasi telah mencoba untuk fokus pada cara bagaimana memuaskan karyawan mereka dalam keyakinan bahwa karyawan yang puas adalah karyawan yang produktif. Kepuasan umumnya diukur melalui survei secara periodik yang hasilnya dimaksudkan untuk memacu tindakan manajemen dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Gaji yang kompetitif dan tunjangan dengan keseimbangan antara kerja dan kehidupan yang sehat, semuanya dapat membantu mendorong kepuasan karyawan.

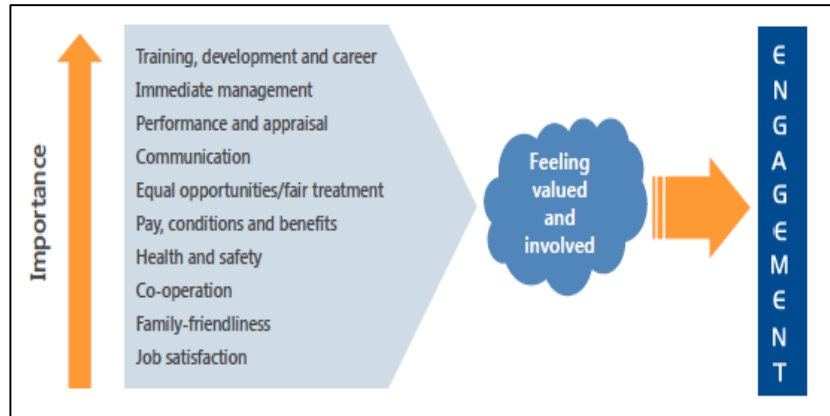
Uraian diatas menggambarkan bahwa apabila sebuah organisasi sudah membayarkan manfaat, dan lingkungan kerja mampu menghasilkan karyawan yang puas, maka suatu keniscayaan karyawan akan membentuk ikatan yang kuat dengan organisasinya. Ketika karyawan merasa *engaged* dengan perusahaannya, mereka mungkin berada di level kepuasan yang rendah tetapi masih tetap

berkomitmen. Tapi ketika dimulai dari rasa kepuasan karyawan yang rendah, mereka akan melepaskan dan segera meninggalkan organisasi baik secara fisik maupun mental, atau bahkan lebih buruk. Hal ini tentu tidak diinginkan oleh perusahaan manapun yang mengunggulkan strategi *Employee Engagement* dalam salah satu rencana strategisnya. Berbagai penelitian dan riset telah mulai dilakukan sejak kesadaran akan pentingnya *Employee Engagement* mengemuka. Berbagai model *Employee Engagement* ditawarkan oleh berbagai penyedia jasa konsultan. Agar dapat menentukan model *Employee Engagement* yang tepat dan sesuai dengan perusahaan, penjelasan tersebut akan disampaikan sebagaimana uraian berikut.

2.1.3.3 Model dari *Employee Engagement*

Terdapat beberapa uraian terkait model dari *Employee Engagement* antara lain sebagai berikut :

- a) Pendekatan untuk *Employee Engagement*, dibahas oleh Robinson *et al* (2004), menekankan pentingnya “ merasa dihargai dan *engage/* terlibat “ sebagai pendorong utama dari *Engagement*. Terkait hal tersebut, *feeling valued and involved*, didalamnya terdapat sejumlah elemen yang memiliki pengaruh yang bervariasi pada sejauh mana karyawan akan merasa dihargai dan meningkatkan rasa “*engage* ” tersebut. Berdasarkan survei yang dilakukan Robinson *et al* (2004) terhadap lebih dari 10.000 karyawan menyatakan bahwa *driver engagement* dapat menjadi pointer berguna untuk organisasi terhadap aspek kehidupan kerja yang harus mendapatkan perhatian jika tingkat *engagement* akan dipelihara atau ditingkatkan, seperti yang terlihat pada gambar 2.6 dibawah ini :

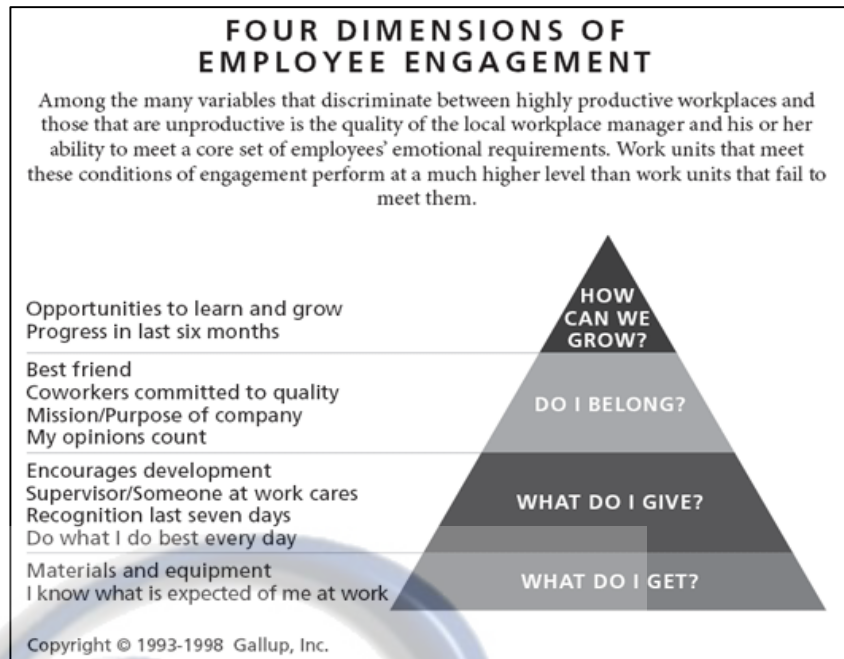


Gambar 2.4. *Model of the Drivers of Employee Engagement*

Sumber : Robinson et. al (2004)

b) Gallup (2003-2008) menyampaikan 4 (empat) dimensi perilaku yang berpotensi menimbulkan *Employee Engagement* seperti pada Gambar 2.7, dimana *Employee Engagement* muncul dari kualitas atasan dalam mengelola kemampuannya dan mempertemukan kebutuhan emosi karyawan dan lingkungan kerjanya, yang diterjemahkan dalam 4 pernyataan berikut :

- **How can we grow** : yaitu kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam 6 bulan terakhir.
- **Do I Belong** : memiliki teman baik, rekan kerja yang berkomitmen pada kualitas kerja, misi dan tujuan perusahaan, pendapat karyawan yang diperhitungkan.
- **What Do I Give** : dorongan untuk maju, atasan yang perhatian, adanya pengakuan atas prestasi kerja dalam 6 hari terakhir, melakukan yang terbaik setiap harinya.
- **What Do I Get** : peralatan kerja yang mendukung dan karyawan tahu apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya.



Gambar 2.5. Empat Dimensi dalam *Employee Engagement* versi Gallup

Sumber : <http://www.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement-happens.aspx>

c) Hewitt (2005) menyebutkan istilah *Employee Engagment* dalam terminologi yang lebih spesifik, dan menerjemahkannya dalam model 3 (tiga) kunci perilaku, sebagaimana yang terdapat pada gambar 2.8 dibawah, dengan penjelasan berikut :

- **SAY** : karyawan yang engaged akan konsisten mengatakan dan menyampaikan hal-hal yang positif tentang organisasinya kepada koleganya, karyawan sesama rekan kerja dan customernya
- **STAY** : karyawan yang engaged akan memiliki hasrat dan keinginan yang kuat untuk selalau menjadi bagian dari organisasinya
- **STRIVE** : karyawan yang engaged akan dengan sukarela melakukan kerja ekstra demi mencapai tujuan perusahaan



Gambar 2.6. Model *Engagement* versi Hewitt

Penjelasan diatas dapat menggambarkan berbagai model *Employee Engagement* yang dapat digunakan untuk mengukur level *engagement* pada karyawan sebagai independen variabel.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Hal – hal yang menjadi faktor berpengaruh terhadap *Employee Engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Secara umum McBain (2007) dalam Margareth & Saragih (2008) menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak *Employee Engagement*, yaitu :

a) Organisasi

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak *Employee Engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap supportive serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *Employee Engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan pimpinan dan organisasi.

b) Manajemen dan Kepemimpinan

Engagement dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Dalam menciptakan *Employee Engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan feedback dan teknik *Performance Appraisal*. Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan *Employee Engagement* sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *Employee Engagement*.

c) *Working life*

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *Employee Engagement*. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *Employee Engagement*. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. Ketiga, organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Dalam banyak penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan.

Schiemann (2011 : 220) mengungkapkan bahwa hal yang dapat menghilangkan *Engagement* ialah:

- a. Kekhawatiran terhadap keamanan kerja, misalnya keamanan kerja atau jaringan keamanan *financial* berbentuk benefit atau kompensasi.
- b. Perlakuan yang adil, berdasarkan literature keadilan organisasi dan produser, mencakup masalah persamaan gaji atau promosi.
- c. Kompensasi yang cukup, berbentuk gaji, benefit, atau penghasilan tambahan lainnya yang memungkinkan karyawan memenuhi standar hidup yang diinginkan.
- d. Diperlakukan dengan penuh hormat dan bermartabat, merupakan salah satu elemen kepuasan terkuat terhadap supervisor dan perusahaan, dan biasanya merupakan prediktor kuat atas hasil-hasil lainnya, seperti pergantian karyawan.
- e. Faktor-faktor yang berhubungan dengan stress, seperti permasalahan menyeimbangkan pekerjaan dengan tuntutan keluarga, pekerjaan yang berlebihan, standar yang tidak realistis, dan konflik kerja yang jelas menyebabkan kepuasan yang rendah. Pada sisi lain, stress dapat menjadi terlalu rendah. Stress-U atau stress balik yang menciptakan kegembiraan misalnya, tidak dapat terjadi apabila tuntutan kerja terlalu rendah.

HRglobal (2010) mengungkapkan faktor organisasi yang mempengaruhi *Employee Engagement* yaitu :

- a) Budaya kerja yang menghargai kinerja.
- b) Ekspektasi pekerjaan jelas
- c) Alat / metode kerja yang mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan
- d) Tingkat motivasi yang tinggi
- e) Adanya sistem umpan balik dan mentoring yang terstruktur
- f) Kesempatan untuk pengembangan karir dan profesionalisme
- g) Sistem insentif, penghargaan dan pengakuan yang fair.
- h) Adanya kepemimpinan yang efektif.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kanexa (HRglobal, 2010), dapat disimpulkan angka keterikatan kerja dengan berdasarkan 4 prinsip dasar atau driver, yang memperlihatkan bahwa komitmen karyawan dipengaruhi oleh:

- Pemimpin yang memberikan insiprasi keyakinan terhadap masa depan
- Manager yang menghargai karyawan / bawahan
- Pekerjaan yang menyenangkan di mana karyawan memiliki pengetahuan tentang bagaimana melaksanakannya dengan baik.
- Top *Management* yang memperlihatkan tanggung jawab nyata kepada karyawan dan masyarakat.

2.1.3.5 Dampak *Employee Engagement* terhadap kinerja Karyawan dan Perusahaan

Penelitian oleh Development Dimensions International, Inc (2006) menyebutkan tingkat *Employee Engagement* dan kinerja karyawan menunjukkan ketika skor *Engagement* tinggi, karyawan akan lebih puas terhadap pekerjaannya, tingkat keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi rendah dan karyawan menjadi lebih produktif. Ini berarti *Employee Engagement* memberikan hasil yang positif terhadap perilaku karyawan. Hasil penelitian ini memperlihatkan pengaruh signifikan antara *Employee Engagement* dan kinerja karyawan dan pada akhirnya juga yang menghantarkan dampak positif *Employee Engagement* di level organisasi, yaitu pertumbuhan dan produktifitas organisasi.

Mc Bain (2007), Colquitt et al (2001) dalam Saks (2006) juga menjelaskan beberapa kondisi lingkungan kerja yang baik, diharapkan dapat menciptakan *Employee Engagement*. Lingkungan kerja yang diharapkan berkeadilan akan membangun ikatan emosi yang lebih baik pada organisasi.

Penelitian Watson Wyatt (2007) mengenai studi *Human Capital Index* menunjukkan hasil yang konsisten dari tahun ke tahun.

Perusahaan yang melakukan perbaikan terhadap praktik-praktik SDM tertentu berhasil mencapai tingkat pengembalian bisnis hingga (47%). Praktek –praktek manajemen sdm yang mampu berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja bisnis tersebut antara lain : penempatan staf, manajemen kinerja, pengembangan kepemimpinan dan perencanaan suksesi.

Studi lain yang dilakukan Watson Wyatt juga menunjukkan bahwa di dalam membangun *Engagement* di kalangan karyawan dan menetapkan proses rekrutmen yang efisien memiliki kaitan yang erat dengan *financial performance* (Permana et.al, 2010).

Permana, Nina (2009 : 13) menyatakan, pada beberapa BUMN mineral ditemukan adanya pengaruh dan dampak positif dan signifikan dari *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan yang ada akhirnya akan berkontribusi positif pada kinerja organisasi.

Harter et.al (2002) dan Gallup (2007) menyatakan yakin mengenai adanya hubungan keterikatan karyawan terhadap hasil bisnis. Keterikatan karyawan akan memberi dampak secara positif pada kinerja organisasi, setelah keterikatan karyawan memberi dampak pada kinerja karyawan terlebih dahulu.

Employee Engagement mempengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan (Kahn, 2002; Paradise 2008). Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *Engagement* dan keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi berpengaruh pada penyelesaian pekerjaan yang dilakukan karyawan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) yang akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

2.2 Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

2.2.1 Kerangka Pemikiran

Employee Engagement juga berdampak bagi organisasi dalam hal penciptaan hasil yang berhubungan dengan konsumen (*customer related outcomes*), seperti peningkatan layanan, kepuasan konsumen, dan loyalitas konsumen. Hal ini juga di dukung oleh McBain (2007), bahwa karyawan yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, menerima tantangan dan merasa bahwa pekerjaannya memberi makna dalam dirinya. Terciptanya proses pembelajaran di lingkungan kerja merupakan bagian yang penting untuk terciptanya keterikatan karyawan. Manager sebagai pemimpin di organisasi harus menyadari pentingnya engagement pada karyawan mereka. Paradise (2008) ; Luthan dan Peterson (2002) menyatakan bahwa *self efficacy* dari seorang manajer berkaitan dengan *Employee Engagement*.

Kontoghiorghes (2009) dalam jurnal SAM *Advance Management*, menemukan bahwa *talent retention* memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap faktor kunci di dalam aspek kinerja. *Employee retention* untuk setiap kelompok karyawan berbeda-beda tergantung dengan tingkat usianya. Untuk usia karyawan antara 25 – 30 tahun, maka retention bisa berupa penugasan mengikuti training, pemberian tanggung jawab yang sejalan dengan peluang karier, penugasan ke luar kota maupun fasilitas kepemilikan perumahan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Mawethu Cawe (2006) hal yang menjadi faktor penting bisnis di Afrika selatan adalah *Strategi Employee Engagement*, budaya *Engagement*, kepemimpinan dan manajemen, *talent mindset*, komunikasi dan *knowledge sharing*.

Nitin Fazirani (2007) melalui jurnalnya yang berjudul *Employee Engagement* menyampaikan bahwa meningkatkan dan mempertahankan *Employee Engagement* terletak di tangan organisasi, didukung oleh waktu, komitmen, usaha, dan investasi. Penelitian yang berbeda oleh William G Castellano (2009) menemukan bahwa Hubungan antara *Employee Engagement* dan pencapaian organisasi yang maksimal akan lebih baik bila

perusahaan memperhatikan perbedaan karyawan dan *driver* yang menjadi pemicu *engagement* mereka. Bano et.al (2010) dan Solomon Markos (2010) menemukan sebuah pernyataan bahwa konsekuensi dari *talent management* dan strateginya adalah untuk memastikan proses mempertahankan talenta terbaik, *Employee Engagement* dan memberikan nilai tambah pada perusahaan. Penelitian yang berbeda dilakukan Hary Febryansyah (2010) dengan judul “*Endorsing Employee Engagement trough Human Capital Approach, An Empirical Research*”. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* dapat ditingkatkan melalui pendekatan *Human Capital*. Pengukuran *Employee Engagement* dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) komponen dari DDIBerthal yaitu *individual value*, *focused work* dan *interpersonal support*. Dengan menggunakan sampel salah satu perusahaan mining di Indonesia. Salah satu hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mempertahankan karyawan potensial, diperlukan adanya kesempatan yang sama serta perlakuan yang fair dalam hal pembayaran kompensasi dan manfaat. Dalam hal ini, *performance management* digunakan untuk mengukur implementasi dan kesempatan yang sama serta perlakuan yang fair dan adil tersebut.

Malavika Desai et.al (2010) Pelatihan & pengembangan, budaya organisasi & masyarakat menjadi faktor penting dalam menentukan *Employee Engagement* dalam dunia bisnis di India. Khanyisa Ngozwana, and Robert Rugimbana (2011) menyebutkan Penggunaan *talent management* dan *Employee Engagement* berperan dalam mempertahankan karyawan di South African company (CSA).

Pada *talent management*, karyawan yang memenuhi standar perusahaan akan *talent* dimasukkan ke dalam *talent pool*. Dari *talent pool* tersebut, perusahaan melakukan proses identifikasi dan kemudian mengembangkan mereka. Perusahaan perlu memperhatikan factor-faktor kunci dalam menghasilkan *talent management* yang efektif. Menurut Wellins, et. al (2010), terdapat komponen kunci untuk menghasilkan *talent management* yang efektif, yaitu : (1) Strategi bisnis, (2) *talent gap*, (3) perekrutan dan promosi, (4) tujuan, (5) kinerja, (6) focus, dan (7) *feedback*.

Sedangkan penelitian yang mengaitkan penilaian kinerja dengan *Employee Engagement*, Mc Bain (2007) menyebutkan, dalam menciptakan *Employee Engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa di antaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan umpan balik, dan teknik penilaian kerja. Kenyamanan kondisi lingkungan kerja juga menjadi pemicu terciptanya *Employee Engagement*.

Model dari *performance management* yang dapat menunjang *Employee Engagement* diperkenalkan Amstrong (2000) dan Pilakos (2009) (HRM Review : 2011), terdiri dari beberapa tahap, yaitu :

- *Agreement/goal setting* ;
- *Performance monitoring/facilitation* ;
- Penilaian Kinerja and *feedback* ;
- *Improved performance*

Berdasarkan hasil penelaahan terhadap sejumlah teori, Demerouti dan Cropanzano (2010) menyimpulkan bahwa *Engagement* dapat membawa pada peningkatan kinerja sebagai akibat dari sejumlah mekanisme. Kesimpulan ini juga didukung oleh semakin banyak studi menunjukkan hubungan positif antara *Engagement* dan *performance Individual*, (Xanthopoulou et al., 2008) serta meta-analisis ini yang menemukan *Engagement* signifikan berhubungan dengan sejumlah konsekuensi termasuk komitmen, kesehatan, keinginan berpindah, dan kinerja (Halbesleben, 2010).

Berdasarkan sebuah jurnal yang ditulis oleh Jamie A Gruman dan Alan M. Saks (2010) yang berjudul *Performance Management and Employee Engagement*, digambarkan tentang pendekatan pada proses *Performance Management* yang didalamnya termasuk *Employee Engagement* dan *driver* kunci untuk meningkatkan *Employee Engagement* dalam setiap tahapannya.

Dalam jurnal tersebut disebutkan tentang desain “*engagement management process*” yang dimulai dari *Goal Setting*, *Psychological contracts*, *Engagement facilitation*, *Performance and Engagement appraisal feedback*. Penelitian tentang burnout yang dianggap oleh beberapa orang sebagai kebalikan dari *Engagement*, juga menemukan bahwa hal itu berkaitan dengan produktivitas yang lebih rendah dan kinerja (Maslach dkk., 2001).

Dengan demikian, hubungan antara *Engagement* dan *performance* adalah konsisten dengan model *Engagement*, teori, dan penelitian. Temuan dari peneliti APQC's *Collaborative Benchmarking research* (Anand & Banu 2011) melengkapi pernyataan diatas. Bahwa *Employee Engagement* dapat dibangun melalui praktik manajemen SDM. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa untuk mengikat *Engaging Key Talent* melibatkan 2 (dua) cara :

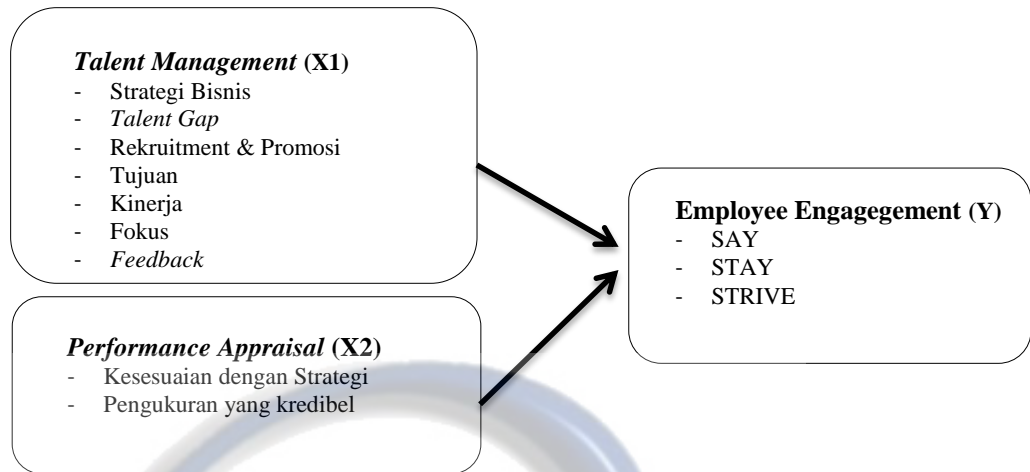
- a) Mendengarkan apa kata karyawan, mengumpulkan feedback dari mereka, dan melakukan tindak lanjutnya.
- b) Memberi perhatian lebih pada kepuasan kerja melalui regular performance management, regular recognition, compensation and benefits yang adil, dan kesempatan para karyawan untuk mengembangkan dirinya secara personal dan profesional.

Dari uraian tersebut diatas, maka variabel *Talent Management* dan *Performance Appraisal* yang mempengaruhi *Employee Engagement* dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) *Talent Management* : Wellins, *et. al* (2010 : 2), (Cappelli, 2008:1), (Davis, 2009:2).
- 2) *Performance Appraisal* : Anguinis (2009 : 2), Gary Dessler (2005 : 310), (Simamora, 2001 : 416), Andrew F Sikula (2003 ; 250), Sherman & Bohlander (2002 : 269), Megginson (1981:310).
- 3) *Employee Engagement* : Hewitt Associates (2005), Robinson *et.al* (2004), Schmidt, & Hayes (2002), Buckingham (2009) Harter, Kahn (2000 : 192).

2.2.2 Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat disusun bagan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.9. Paradigma Penelitian

2.2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil penyusunan paradigma tersebut diatas, maka diperoleh identifikasi awal terhadap hipotesis penelitian sebagai berikut :

- a. H1₀ : *Talent Management* tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagemnt*
- b. H1₁ : *Talent Management* berpengaruh terhadap *Employee Engagemnt*
- c. H2₀ : *Performance Appraisal* tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagemnt*
- d. H2₁ : *Performance Appraisal* berpengaruh terhadap *Employee Engagemnt*
- e. H3₀ : *Talent Management* dan *Performance Appraisal* tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagemnt*
- f. H3₁ : *Talent Management* dan *Performance Appraisal* berpengaruh terhadap *Employee Engagemnt*

2.2.4 Tinjauan Empiris Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, sebagai bahan referensi dan perbandingan telah dilakukan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan *Talent Management*, *Performance Appraisal* dan *Employee Engagement*, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.2 : Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti / Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Jyotsna Bhatnagar/2007	<i>Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employee : Key Retention</i>	Menginvestigasi hubungan Antara <i>talent management</i> dengan tingkat keterlibatan pegawai (<i>Employee Engagement</i>) pada perusahaan IT di India	- <i>Talent Management</i> - <i>Employee Engagement</i> - <i>Retention</i>	<i>Employee Engagement</i> , strategi <i>talent management</i> dan <i>retention</i> yang lebih baik dapat diimplementasikan pada sector BPO/ITES di India
2	Constantine Kontoghiorghes & Kalomyra Frangou/2009	<i>The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance : Quarterly Journal</i>	Penelitian difokuskan kepada pemberian retensi dari organisasi kepada pegawai yang mempunyai <i>talent</i>	- <i>Talent Retention</i> - <i>Performance Appraisal</i>	Sebaiknya perusahaan lebih menitikberatkan perhatiannya kepada pemberian retensi guna meningkatkan kinerja para pegawainya. Jika kinerja pegawai meningkat, <i>employee turnover</i> nya juga akan menurun.
3	Schehar Bano,Dr. Muhammad Aslam Khan, Qazi habib Ur Rahman, Asad Afzal Humayoun/2010	Schematizing Talent Management A core Business Issue	Investigasi terhadap tingkat pengatuh <i>Talent Management</i> dan <i>Employee Engagement</i>	- <i>Talent Management</i> - <i>Employee Engagement</i>	Konsekuensi dari <i>Talent Management</i> dan strateginya adalah untuk memastikan proses mempertahankan <i>talent</i> terbaik, <i>Employee Engagement</i> dan nilai tambah pada perusahaan.
4	Diah Indiana Dewi/2012	Pengaruh Kompensasi Dan Penilaian Kinerja Terhadap <i>Employee Engagement</i> Di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor	Mengetahui pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap <i>Employee Engagement</i> di lingkungan PT. Asuransi Jasa Indonesia	- Kompensasi - Penilaian Kinerja - <i>Employee Engagement</i>	Kompensasi positif dan signifikan mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> demikian juga dengan Penilaian Kinerja mempengaruhi <i>Employee</i>

		Pusat	(Persero) Kantor Pusat.		<i>Engagement.</i>
5	Andry Eka Rachmadhan, 2012	Pengaruh Talent Management Dan Performance Appraisal Terhadap Succession Planning Pada Karyawan Direktorat Hcga & Unit Hrc Di Kantor Pusat Pt Telekomunikasi Indonesia,.Tbk	Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui mengenai pelaksanaan <i>talent management, performance appraisal, dan succession planning</i> pada karyawan Direktorat HCGA dan Unit HRC di Telkom.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Talent Management</i> - <i>Performance Appraisal</i> - <i>Succession planning</i> 	Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara <i>talent management</i> dan <i>performance appraisal</i> terhadap <i>succession planning</i> pada karyawan Direktorat HCGA dan Unit HRC di kantor pusat Telkom
6	Jimmy Sadeli/2012	<i>The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement</i>	Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mempelajari sumber daya manusia strategis manajemen (SHRM) dalam konteks manajemen strategis. Pentingnya pemimpin dan cara di mana para pemimpin memimpin dan mengelola sumber daya manusia strategis	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Talent management</i> - <i>Organizational culture</i> - <i>perceived organizational support</i> - <i>Employee Engagement</i> 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan (transfasional dan interaksi Antara transfasional dan transaksional) berpengaruh secara signifikan terhadap mediasi variabel (<i>Talent management, Organizational culture, perceived organizational support</i>), sedangkan kepemimpinan transaksional harus berinteraksi dengan perilaku kepemimpinan transfasional mempengaruhi mediasi variabel. <i>Talent management</i> dan pengaruh <i>Organizational culture</i> , sedangkan secara tidak langsung mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> dan <i>perceived organizational support</i> .
7	Diah Indiana Dewi/2012	Pengaruh Kompensasi Dan Penilaian	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi - Penilaian kinerja 	Hasil penelitian menunjukan bahwa Kompensasi positif

		<p>Kinerja Terhadap Employee Engagement Di Pt. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat</p>	<p>pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap Employee Engagement di lingkungan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat. Pengujian ini akan secara spesifik dilakukan terhadap masing-masing dimensi Kompensasi dan Penilaian</p> <p>Kinerja terhadap Employee Engagement melalui indikator <i>Say</i>, <i>Stay</i> dan <i>Strive</i> dari Hewitt</p>	<p>- <i>Employee Engagement</i></p>	<p>dan signifikan mempengaruhi Employee Engagement. Dimensi di dalam kompensasi yaitu Gaji, Insentif, Bonus, Asuransi Kesehatan, Cuti, Darmawisata, Manfaat pensiun, peluang promosi, dan pengakuan & penghargaan secara bersama-sama dan signifikan mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>. Temuan selanjutnya adalah Penilaian Kinerja yang meliputi dimensi Keselarasan dengan visi dan misi, Kecermatan, Keterbukaan, Umpan Balik, Valid & obyektif, Keadilan mempengaruhi Employee Engagement</p>
--	--	---	--	-------------------------------------	---