

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Manajemen talenta merupakan cara untuk mendapatkan, menjaga dan mempertahankan karyawan-karyawan yang memiliki talenta tinggi sebagai salah satu usaha meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan. manajemen talenta merupakan salah satu dari *human resource management* yang muncul di awal tahun 1990-an dan sampai saat ini dalam kurun waktu kurang lebih dua puluh tahun manajemen talenta terus diadopsi dan dipakai oleh beberapa perusahaan yang ada di Indonesia.

2.1.2 Hubungan Manajemen Talenta dan Komitmen Organisasional

Penelitian oleh Malkawi pada tahun 2017 memperoleh hasil bahwa penelitian mengenai *The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan* dengan variabel manajemen talenta, komitmen organisasional, talent acquisition, pengembangan talenta dan talent retention. Menjelaskan ada hubungan positif antara akuisisi bakat dan komitmen organisasional di Aqaba Special Economic Zone Authority. Ada hubungan positif antara pengembangan bakat dan komitmen organisasional di Aqaba Special Economic Zone Authority. Ada hubungan positif antara retensi bakat dan komitmen organisasional di Aqaba Special Economic Zone Authority.

Penelitian oleh Nobarieidishe pada tahun 2014 memperoleh hasil bahwa penelitian mengenai *The Relationship between Talent Management and Organizational Commitment in International Division of Tejarat Bank, Iran* dengan menggunakan 2 variabel yaitu manajemen talenta dan komitmen organisasional. Menjelaskan bahwa pada hipotesis utama ada pengaruh hubungan yang positif antara manajemen talenta dan komitmen organisasional di kalangan karyawan Bank Tejarat divisi Internasional. Sedangkan pada hipotesis yang kedua ada hubungan yang positif antara *talent retention* dan komitmen organisasional karyawan di divisi internasional Tejarat Bank. Ada hubungan positif antara pemeliharaan bakat dan komitmen organisasional karyawan di divisi internasional Tejarat Bank. Ada hubungan positif antara pengembangan bakat dan komitmen organisasional karyawan di divisi internasional Tejarat Bank

Penelitian yang telah dilakukan oleh Kheirkhah *et al* pada tahun 2016 memperoleh hasil penelitian dengan judul penelitian *Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment in Midwives Working in Iran University of Medical Sciences* menjelaskan ada hubungan yang signifikan antara manajemen talenta dengan komitmen organisasional. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan *Cronbach Alpha* dan dengan menggunakan software SPSS v 16.

2.2.2 Hubungan Komitmen Organisasional dan *Turnover Intention*

Penelitian oleh Faloye pada tahun 2014 memperoleh hasil bahwa penelitian mengenai *Organisational Commitment and Turnover Intentions: Evidence from*

Nigerian Paramilitary Organisation dengan menggunakan 2 variabel yakni komitmen organisasi dan turnover intention. Menjelaskan bahwa ada hubungan yang lemah antara komitmen organisasi dengan turnover intention yang mana apabila semakin banyak karyawan yang berkomitmen maka semakin banyak karyawan yang akan berhenti dari pekerjaan mereka.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Islam dan Rahman pada tahun (2016) memperoleh hasil bahwa penelitian dengan judul penelitian *Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Bank Employees: A study on selected Banks of Bangladesh* menjelaskan bahwa komitmen organisasional dengan kepuasan kerja juga memiliki hubungan yang signifikan. Mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dengan turnover intention. Variabel dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention* Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS.

Penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb *et al.* pada tahun 2013 memperoleh hasil bahwa penelitian dengan judul penelitian *Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia*. Mengungkapkan pertama bahwa ada hubungan positif antara ketersediaan program pelatihan dengan komitmen organisasional. Kedua bahwa hubungan antara motivasi untuk belajar dengan komitmen organisasional memiliki hubungan yang negatif. Ketiga bahwa hubungan antara variabel dukungan manajer untuk pelatihan memiliki hubungan yang positif. Terakhir bahwa ada hubungan negatif antara komitmen organisasional dengan turnover

intention. Pada penelitian ini menggunakan variabel komitmen organisasional, *turnover intention*, ketersediaan program pelatihan, motivasi untuk belajar, dukungan manajer untuk program pelatihan

2.3.2 Hubungan Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Penelitian George dan Juang pada tahun 2012 memperoleh hasil bahwa penelitian mengenai *Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover intention: A Study of Non-supervisory Hotel Employees* (1) polikronisitas sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (2) polikronisitas berhubungan negatif dengan turnover intention pada karyawan. (3) kepuasan kerja berhubungan negatif terhadap turnover intention.

Penelitian oleh Alniacik *et al.* pada tahun 2013 memperoleh hasil bahwa penelitian mengenai *Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?* dengan menggunakan 4 variabel yakni person organization fit, turnover intention, komitmen afektif organisasi dan kepuasan kerja. Menjelaskan bahwa (1) komitmen afektif dan kepuasan kerja secara signifikan berhubungan negatif dengan turnover intention. Namun berbeda dengan (2) person organization fit secara signifikan berhubungan positif dengan komitmen afektif dan kepuasan kerja.

Penelitian oleh Sanjeev pada tahun 2017 memperoleh hasil bahwa penelitian mengenai *Impact of Individual and Employment Variable on Job Satisfaction & Turnover Intention among Sales and Marketing Professionals* dengan 2 variabel

yaitu kepuasan kerja dan turnover intention. Menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan turnover intention berhubungan negatif..

.Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah untuk mengidentifikasi apakah penerapan manajemen talenta komitmen organisasional turnover intention dan kepuasan kerja pada umumnya ini memiliki pengaruh terhadap Penulis ingin mengetahui apakah memang benar bahwa manajemen talenta dan komitmen organisasi ini memiliki pengaruh pada turnover intention dan kepuasan kerja karyawan dan karena pada penelitian-penelitian sebelumnya belum menjangkau ke dalam indikator tersebut. Dengan penelitian ini maka apabila ditemukan sebuah pengaruh topik manajemen bakat akan semakin kompleks dan memungkinkan untuk perusahaan-perusahaan dapat menerapkannya karena memiliki dampak positif.

Tabel 2.1 Pemetaan riset sebelumnya

No	Identitas Jurnal	Variabel	Analisis	Simpulan
1	The Relationship between Talent Management and Organizational Commitment in International Division of Tejarat Bank, Iran Somayyeh Nobarieidish, Raheleh Chamanifard, Amin Nikpour European Online Journal of Natural and Social Sciences 2014 Vol.3, No.4 pp. 1116-1123	Manajemen talenta Komitmen organisasional	Software SPSS	Menjelaskan bahwa pada hipotesis utama ada pengaruh hubungan yang positif antara manajemen talenta dan komitmen organisasional di kalangan karyawan Bank Tejarat divisi Internasional. Sedangkan pada hipotesis yang kedua ada hubungan yang positif antara menarik bakat dan komitmen organisasional karyawan di divisi internasional Tejarat Bank. Ada hubungan positif antara pemeliharaan bakat dan komitmen organisasional karyawan di divisi internasional Tejarat Bank. Ada hubungan positif antara pengembangan bakat dan komitmen organisasional karyawan di divisi internasional Tejarat Bank.

Lanjutan **Tabel 2.1** Pemetaan Riset Sebelumnya

No	Identitas Jurnal	Variabel	Analisis	Hasil
2	Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment in Midwives Working in Iran University of Medical Sciences. Kheirkhah, M., Akbarpouran V., Haqhani H. Journal of Client-Centered Nursing Care, 2(3), pp. 145-152. 2016	<i>talent management, organizational commitment</i>	metode Cronbach Alpha, SPSS v 16	Menjelaskan bahwa ada pengaruh yang signifikan hubungan antara manajemen talenta dengan komitmen organisasional
3	The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan Eman Malkawi International Business and Management Vol. 14, No. 1, 2017, pp. 80-84	Manajemen talenta Komitmen organisasional Talent acquisition Talent attraction Talent retention	Menggunakan software SPSS	Menjelaskan ada hubungan positif antara akuisisi bakat dan komitmen organisasional di Aqaba Special Economic Zone Authority. Ada hubungan positif antara pengembangan bakat dan komitmen organisasional di Aqaba Special Economic Zone Authority. Ada hubungan positif antara retensi bakat dan komitmen organisasional di Aqaba Special Economic Zone Authority.
4	Organisational commitment and turnover intentions: evidence from Nigerian paramilitary organisation Dotun Olaleye Faloye International Journal of Business and Economic Development (IJBED) Vol. 2 Number 3 November 2014	Komitmen organisasional, Turnover intention		Menjelaskan bahwa ada hubungan positif yang lemah antara komitmen organisasional dengan turnover intention yang mana apabila semakin banyak karyawan yang berkomitmen maka semakin banyak karyawan yang akan berhenti dari pekerjaan mereka
5	Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia Khawaja Jehanzeb, Anwar Rasheed & Mazen F. Rasheed International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 8; 2013 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119	Komitmen organisasional, Turnover intention, Ketersediaan program pelatihan, Motivasi Untuk belajar, Dukungan manajer untuk program pelatihan	Analisis regresi	Mengungkapkan pertama bahwa ada hubungan positif antara ketersediaan program pelatihan dengan komitmen organisasional. Kedua bahwa hubungan antara motivasi untuk belajar dengan komitmen organisasional memiliki hubungan yang negatif. Ketiga bahwa hubungan antara variabel dukungan manajer untuk pelatihan memiliki hubungan yang positif. Terakhir bahwa ada hubungan negatif antara komitmen organisasional dengan turnover intention.

Lanjutan **Tabel 2.1** Pemetaan Riset Sebelumnya

	Identitas Jurnal	Variabell	Analisis	Hasil
6	Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Bank Employees: A study on selected Banks of Bangladesh Md. Rafiqul Islam, Tanzia Rahman Scholar Journal of Business and Social Science, Vol.2, No.1(2016) 7-18	Kepuasan kerja, Komitmen organisasional, Turnover intention	Metode SEM-PLS	Menjelaskan bahwa komitmen organisasional dengan kepuasan kerja juga memiliki hubungan yang signifikan. Mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dengan turnover intention
7	Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. Jichul Jang R. Thomas George Elseiver - International Journal of Hospitality Management 31 (2012) 588– 595	Polikronisitas, Kepuasan kerja, Turnover Intention	Structural Equation Modelling,	menjelaskan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan tunover intention berhubungan negatif,ada hubungan positif antara polikronisitas dengan kepuasan kerja diantara karyawan ritel,hubungan negatif antara poikronisitas dengan turnover intention..
8	Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? Esra Alniacik,Umit Alniacik,Sehar Erat,Kultigin Akcin. Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 (2013) 274 – 281	Person organization-fit Turnover intention Komitmen afektif Kepuasan kerja	SPSS	Menjelaskan bahwa komitmen afektif dan kepuasan kerja secara signifikan berhubungan negatif denan turnover intention. Namun berbeda dengan person organization fit secara signifikan berhubungan positif dengan komitmen afektif dan kepuasan kerja.
9	Impact of Individual and Employment Variable on Job Satisfaction & Turnover Intention among Sales and Marketing Professionals M. A. Sanjeev Procedia Computer Science 122 (2017)55–62	Kepuasan kerja Turnover intention	Software SPSS	Menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan turnover intention berhubungan negatif.

Tabel 2. 2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

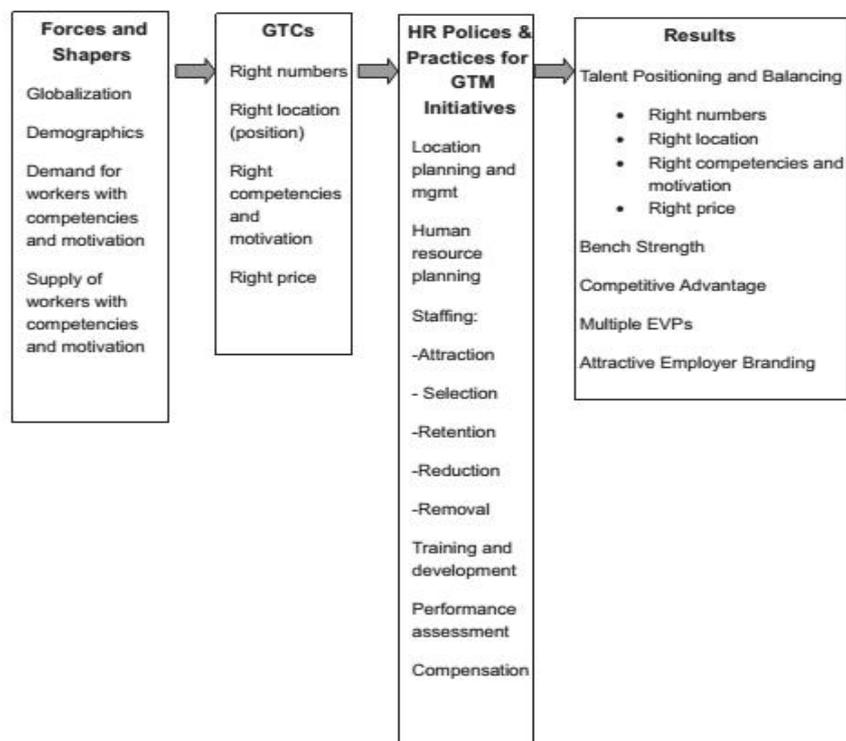
Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan pada penelitian selanjutnya
Manajemen Talenta	Eman Malkawi (2017)	<i>Talent retention, Talent acquisition, Talent development, Talent management, Organizational commitment.</i>	<i>Talent management (Schuler et al. 2011)</i>
	Somayyeh Nobarieidishe, et al (2014)	<i>Talent management, Organizational Commitment.</i>	
	Akbarpouran et al (2016)	<i>Talent Management, Organizational Commitment,</i>	
Komitmen Organisasional	Dotun Olaleye Faloye (2014)	<i>Organizational commitment, Turnover intention</i>	<i>Organizational commitment, (Allen and Mayer 1997)</i>
	Khawaja et al (2013)	Komitmen Organisasional Turnover Intention	
	Islam et al (2016)	<i>Organizational commitment, Turnover intention, Job satisfaction</i>	
Kepuasan Kerja	Jichul Jang R. dan Thomas George (2012)	<i>Polychronicity, Job satisfaction, Turnover intention</i>	<i>Job Satisfaction (Spector 1997)</i>
	Alniacik et al (2013)	<i>Person organization fit Turnover intention Job satisfaction</i>	
	Sanjeev (2017)	<i>Turnover intention, Job satisfaction</i>	

2.2 Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Talenta

1. Definisi Manajemen Talenta

Schuler et al (2011:507) menjelaskan manajemen talenta pada dasarnya diciptakan sebagai perencanaan strategik organisasi untuk menjawab tantangan global. Secara strategik, manajemen talenta ditujukan untuk mampu menemukan kesempatan-kesempatan yang dapat menghasilkan kinerja organisasi secara maksimal. Dengan penggunaan manajemen talenta perusahaan akan mampu memastikan ketersediaan talenta-talenta yang unggul yang memiliki kualitas yang tinggi dengan jumlah yang tepat dan pada posisi yang tepat pula.



Gambar 2.1: Model Proses Manajemen Talenta (sumber : Schuler et al.(2011:508))

Gambar 2.1 menunjukkan arah dari proses manajemen talenta yang diwujudkan dalam bentuk performa organisasi pada parameter-parameter yang sifatnya strategis. Parameter tersebut terlihat meliputi tercapainya keseimbangan posisi dan jumlah para talenta yang ada di organisasi baik dari sisi kompetensi maupun dilihat dari sisi pembiayaan penempatan dan karir. Hasilnya adalah terwujudnya talenta yang memiliki keunggulan kompetitif, budaya organisasi yang kuat serta *brand* dan *image* organisasi yang positif.

- a. Kekuatan dan pembentuk tantangan global dalam manajemen talenta
 - Globalisasi. Perbedaan perdagangan/upah, persaingan, pelanggan. Globalisasi adalah sebuah konsep yang digunakan oleh sebagian orang yang mengacu pada banyak fenomena yang berbeda. Keterkaitan globalisasi diantaranya adalah dengan ekspansi di perdagangan dunia, persaingan yang semakin ketat diantara perusahaan, potensi untuk menjangkau pasar yang lebih banyak di dunia. (Schuler et al 2011:508).
 - Demografi. Perusahaan multinasional membutuhkan variasi dalam karakteristik demografi berdasarkan pada usia dan wilayah dengan tujuan untuk menemukan dan merelokasi operasi mereka secara internasional. (Schuler et al 2011:508).
 - Permintaan pekerja dengan kompetensi dan motivasi. Kebutuhan akan karyawan yang memiliki kompetensi dan motivasi masih sangat tinggi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi adalah karyawan yang dapat

berdedikasi tinggi untuk bekerja secara fokus sehingga akan menjadi lebih produktif. Karyawan dengan motivasi tinggi akan lebih banyak memberikan manfaat kepada perusahaan. Mc Kinsey dalam penelitian di tahun 2009 menyebutkan bahwa hanya 29% karyawan termotivasi. (Schuler et.al 2011:508)

b. Kebijakan dan praktik manajemen talenta untuk mengatasi tantangan global. Langkah pertama untuk dapat terus mempertahankan keunggulan dan kompetitif global adalah dengan mencocokkan secara akurat strategi dan situasi manajemen talenta di perusahaan dengan kebijakan dan praktik-praktik sumber daya manusia. Langkah dan praktik yang diambil yaitu dengan :

- a. Perencanaan lokasi karyawan dan manajemen relokasi karyawan.
- b. Perencanaan sumber daya manusia, yakni : *staffing, attraction selection, retention, reduction*.
- c. Pelatihan dan pengembangan karyawan.
- d. Penilaian kinerja karyawan serta dan kompensasi (Schuler et al 2011:508)

c. Hasil

Bahwa untuk mengatasi masalah dan menjawab tantangan global mengenai manajemen talenta untuk dapat meningkatkan keberhasilan perusahaan untuk memiliki individu-individu yang tepat di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat dengan kompetensi dan motivasi yang dibutuhkan dengan di semua posisi dari perusahaan. Dalam jangka pendek adanya *global talent*

management dapat memberikan perusahaan keunggulan sementara dibandingkan dengan pesaing. Dan dalam jangka panjang perusahaan akan memiliki keunggulan keberlanjutan tentang pengelolaan manajemen talenta. Namun keunggulan ini tidak pernah terus terjamin mengingat tantangan global yang cenderung berubah. Meskipun demikian perusahaan telah melangkah lebih dulu dan memiliki pengalaman serta memulai untuk mengembangkan kompetensi untuk kesuksesan secara global, hal ini menjadikan mereka secara tidak langsung memposisikan perusahaan untuk beradaptasi di masa depan. (Schuler et al 2011:514)

Hasil tersebut merupakan konsekuensi atas diterapkannya manajemen talenta yang sifatnya strategik yang diimplementasikan pada tingkat korporat, yang kemudian diterjemahkan kedalam proses pengadaan, pengembangan, penilaian kinerja yang mampu membangun sebuah komitmen dan kinerja yang tinggi.

Menurut Sahai dan Srivastava (2012:242) menjelaskan manajemen talenta dapat dimaksudkan sebagai upaya untuk memastikan: (1) kemampuan seseorang untuk memahami dan menyelesaikan fungsi tugas kerjanya, (2) terbangunnya individu dan organisasi untuk menyesuaikan dan mampu dengan perubahan, (3) muncul dan berkembang untuk belajar dalam organisasi, (4) mampu memahami dan menerima lingkungan luar organisasi.

Menurut Gumus et.al (2013:797) menjelaskan hubungan antara manajemen bakat dan aplikasi SDM dapat didiskusikan melalui proses berikut:

- a. *Hiring, Selection and Placement*: proses perekrutan harus dimulai setelah menentukan kompetensi organisasi dan semua keterampilan yang diperlukan untuk posisi perekrutan. Para kandidat tidak boleh dievaluasi berdasarkan hanya penampilan superior mereka, juga perlu mempertimbangkan apakah mereka dapat mematuhi budaya organisasi dan tim yang akan mereka kerjakan.. Untuk menemukan karyawan berbakat, mungkin diperlukan dengan mencari sumber daya karyawan yang berdasarkan riwayat demografi, pendidikan dan pengalaman yang berbeda-beda (Gumus et al.2013:797)
- b. Remunerasi: Setiap karyawan yang berbeda memerlukan kompensasi sesuai dengan keberhasilan dan kontribusinya terhadap organisasi. Oleh karena itu, departemen sumber daya manusia harus memberikan kompensasi berbasis kinerja, rencana kepemilikan saham perusahaan, peluang tambahan yang menekankan kesuksesan (yaitu kendaraan, jaminan pendidikan, peluang pelatihan dan pengembangan, dll.). Namun, untuk mencegah karyawan lain dimotivasi secara negatif dari lingkungan seperti itu, penting untuk menekankan bahwa semua karyawan dengan potensi dan kinerja yang sama memiliki kesempatan yang sama. (Gumus et al 2013:797)
- c. Evaluasi Kinerja dan Perencanaan Karir: Selama proses evaluasi kinerja, dalam mengevaluasi karyawan tipe A, yang berarti para karyawan dengan kinerja luar biasa, penting untuk memperkaya target yang diharapkan dengan bidang bisnis dan tanggung jawab baru. Meskipun para karyawan

ini berfokus pada kesuksesan yang memotivasi mereka. Di sisi lain, diharuskan untuk mengevaluasi mereka di luar durasi dan memberikan mereka fleksibilitas serta peluang promosi. (Gumus et al 2013:798)

- d. Pelatihan dan Pengembangan: Karyawan dengan potensi tinggi harus menerapkan satu pembinaan atau pendampingan yang artinya mereka harus diberikan pembinaan dengan materi yang hanya berfokus pada kemampuan individu. Pengembangan dapat diberikan atas nama keterampilan manajemen namun berada di bawah pengawasan dan arahan seorang manajer senior yang berpengalaman dan berpotensi tinggi yang akan mempersiapkan mereka untuk posisi kepemimpinan dan dapat memberikan peningkatan kinerja yang berkesinambungan untuk umpan balik. (Gumus et al 2013:798)

2. Proses Aplikasi Manajemen Talenta

Cirpan dan Sen (2009:110) menjelaskan bahwa tahapan-tahapan dalam proses aplikasi manajemen talenta diungkapkan oleh sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan target dan strategi

Sasaran diperlukan untuk menentukan strategi dan merupakan sumber utama aplikasi manajemen talenta. Setiap sistem yang dirancang yang tidak menjawab pertanyaan di mana kita ingin menjadi dan bagaimana cara untuk diikuti, akan menyebabkan upaya terbuang sia-sia. Oleh karena itu, dalam perancangan aplikasi *talent management* terlebih dahulu semua target dan strategi harus ditinjau dan diklarifikasi. (Cirpan dan Sen,2009:110)

- b. Mendefinisikan posisi kunci

Posisi manajerial dan teknis harus mendefinisikan untuk mewujudkan strategi yang ditetapkan. Saat menentukan posisi ini, ukurannya adalah setiap kegagalan yang mungkin dialami dalam posisi ini seharusnya berdampak pada pencapaian target yang diinginkan. Jika tidak, akan dibutuhkan untuk fokus pada bakat untuk semua posisi yang menyebabkan biaya yang sangat mahal (Cirpan dan Sen,2009:110)

c. Mendefinisikan profile talent

Pada tahap ini, kualifikasi karyawan yang ideal harus didefinisikan. Kualifikasi yang diinginkan untuk karyawan ideal harus didefinisikan secara rinci seperti pengetahuan, pengalaman, minat dan pendidikan, bidang pengalaman. (Cirpan dan Sen,2009:110)

d. Mendefinisikan potensi

Melakukan studi yang tepat pada fase ini adalah inti dari manajemen talenta. Pada tahap ini, seorang manajer harus menentukan kekuatan masing-masing karyawan dan menyadari area mana yang memerlukan perbaikan. Setelah menentukan kemampuan karyawan, manajer diminta untuk mendelegasikan tanggung jawab yang berkaitan dengan area yang tepat dan untuk mengerti kemampuan mereka dengan pekerjaan yang tepat. (Cirpan dan Sen,2009:110)

e. Analisis gap talent

Pada tahap ini, dianalisis sampai sejauh mana kualifikasi potensi karyawan berbakat yang sudah ditetapkan sebagai kandidat untuk posisi kunci dan sampai sejauh mana kesenjangannya. Analisis ini menunjukkan proses pertumbuhan yang dibutuhkan untuk calon karyawan yang potensial dan

keterampilan seperti apa yang diperlukan untuk mereka. (Cirpan dan Sen,2009:110)

f. Persiapan dan Penerapan Rencana Pertumbuhan

Semua alat pertumbuhan seperti pelatihan, pembinaan, bimbingan, rotasi, dan lain-lain harus dipertimbangkan untuk rencana persiapan masa depan kandidat. Kegiatan pertumbuhan mungkin berbeda untuk setiap cara yang perlu dikembangkan. Kesalahan yang paling penting di sini adalah ketidaktahuan akan perkembangan pribadi dari proses pengembangan bakat talenta individu yang berbeda-beda disetiap harinya (Cirpan dan Sen,2009:110)

g. Evaluasi Kinerja Calon Kandidat

Pada tahap ini, akan ditinjau sampai sejauh mana kesenjangan antara profil ideal dengan investasi yang telah dilakukan pada orang yang berada dalam lingkup rencana pengembangan. Dengan kata lain, kinerja calon dianalisis pada fase ini. Evaluasi yang dilakukan akan mempengaruhi keputusan mengenai promosi kandidat, apakah dia akan tinggal atau akan dikeluarkan dari *talent pool*. (Cirpan dan Sen,2009:110)

2.2.2. Komitmen Organisasional

1. Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah sejauh mana seseorang dapat mengidentifikasi dan terlibat di dalam kegiatan organisasi. Meyer dan Allen (1991:67v) menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah keadaan psikologis yang a) mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan b) berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan keanggotaan di organisasi.

Menurut Luthans (1995:67) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional, yaitu :

- a. Keinginan kuat untuk tetap berada di organisasi
- b. Kemauan tinggi untuk berusaha untuk yang terbaik bagi organisasi
- c. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai serta tujuan organisasi

Karakteristik diatas mengisyaratkan bahwa komitmen organisasional bukan hanya sekedar loyalitas pasif terhadap organisasi. Komitmen organisasional melibatkan adanya hubungan yang aktif antara individu dengan organisasi, dimana karyawan sebagai anggota organisasi mempunyai kemampuan untuk memberikan kontribusi secara penuh apa yang dimiliki kepada organisasi untuk mencapai kesuksesan (Cherrington, 1994:476).

Berdasarkan Meyer dan Allen (1990:4) mengungkapkan 3 dasar pembagian komitmen organisasional, yakni:

- a. Komitmen kontinuan (*Continue commitment*)

Komitmen ini berhubungan dengan besarnya keinginan seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaannya karena tidak memperoleh pekerjaan lain.

- b. Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Hampir sama dengan komitmen continue, komitmen afektif berhubungan dengan sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

- c. Komitmen Normatif (*Normative commitment*)

Komitmen ini berhubungan dengan loyalitas karyawan yaitu perasaan untuk tinggal dalam organisasi karena adanya tekanan dari orang lain.

Meskipun komitmen afektif, kontinuanse dan normatif digunakan untuk menangkap sifat multidimensi dari komitmen organisasional, namun komitmen afektif dianggap sebagai pengukuran yang lebih efektif dari komitmen organisasional. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan termotivasi untuk meningkatkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih berarti daripada karyawan dengan komitmen kontinuanse atau normatif. (Alniacik *et al.* 2013:275)

Menurut Mowday (1978:4) Komitmen terbentuk pada diri seorang karyawan apabila seorang tersebut memiliki tiga sikap yang saling berhubungan dengan organisasi atau pekerjaannya, yaitu:

- a) *Identification* yakni berupa pemahaman dan penghayatan dari tujuan organisasi
- b) *Involment* yakni perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan sangat menyenangkan
- c) *Loyalty* yakni perasaan bahwa organisasi adalah merupakan tempat bekerja sekaligus juga tempat tinggal

2. Faktor– faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Cherrington (1994:474) menjelaskan bahwa komitmen organisasional tidak terjadi begitu saja namun terjadi dalam tahapan yang begitu panjang dan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Faktor personal, komitmen organisasional secara umum lebih tinggi antara karyawan yang lebih tua dan telah lama bekerja dalam organisasi. Mereka dipandang lebih memiliki nilai kerja yang tinggi dan lebih punya komitmen

kepada organisasi. Dan kecenderungannya adalah karyawan wanita lebih komitmen terhadap organisasi daripada karyawan laki-laki.

2. Karakteristik pekerjaan, bagi karyawan yang memiliki jumlah pekerjaan yang lebih banyak dan memiliki pekerjaan yang jauh dari adanya konflik akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.
3. Pengalaman kerja, komitmen kerja muncul lebih kuat ketika seorang pekerja memiliki pengalaman kerja yang positif dan menyenangkan. Dalam hal ini ada peran serta organisasi dalam memberikan perasaan yang positif terhadap karyawan agar dapat memunculkan komitmen yang tinggi.
4. Karakteristik struktur, karyawan yang terus menerus dilibatkan dalam keputusan organisasi cenderung memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Fields dan Thacker (1992:448) menjelaskan bahwa perusahaan perlu melaksanakan rencana strategis untuk dapat meningkatkan komitmen. Perusahaan banyak mengeluarkan tenaga, dana dan waktu mereka untuk dapat meningkatkan komitmen melalui identifikasi awal terhadap apa yang seharusnya dibutuhkan oleh karyawan. Perusahaan tidak menggeneralisir bahwa semua karyawan memiliki akan kebutuhan yang sama.

Kesuksesan dalam menerapkan komitmen adalah bagaimana cara perusahaan untuk fokus terhadap nilai-nilai yang ada dalam kehidupan kerja. Kehidupan kerja yang berkualitas sangat berdampak besar terhadap komitmen

organisasional meskipun banyak perusahaan menjadikan komitmen sebagai sebuah budaya.

2.2.3. *Turnover Intention*

1. Definisi Turnover Intention

Werther dan Davis (1982:77) memberikan definisi mengenai turnover sebagai sebuah kesediaan karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi berpindah ke organisasi lain. Turnover bisa terjadi secara sukarela maupun tidak (Robbins,2001:121). Turnover merupakan sebuah perilaku yang dilakukan oleh karyawan dalam sebuah perusahaan. hal ini merupakan hak dari setiap karyawan untuk menentukan pilihannya. Perilaku turnover terkadang sebagai bentuk perilaku yang buruk padahal dengan turnover yang dilakukan oleh karyawan memungkinkan seorang karyawan tersebut memiliki kemampuan yang lebih di tempat kerja lain sehingga dalam dirinya ada peningkatan kemampuan personal.

Manullang (1994:76) menggolongkan sebab terjadinya turnover kedalam tiga bagian,yaitu karena keinginan perusahaan artinya karyawan dianggap kurang potensial terhadap perusahaan,keinginan pribadi ini berarti keinginan karyawan sendiri untuk keluar dari tempat dimana dia bekerja,dan sebab lain ini berarti adanya habis kontrak antara perusahaan dengan karyawan atau bisa juga oleh sebab-sebab lainnya.

Menurut Robbins (2003:102) menjelaskan bahwa turnover dibagi menjadi dua jenis yaitu turnover fungsional dan disfungsional. Turnover dikatakan sebagai turnover fungsional apabila keluarnya karyawan dilakukan secara

sukarela dan memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang keluar tersebut memang karyawan yang tidak produktif sedangkan saat itu perusahaan sedang kesulitan finansial. Turnover juga memberikan dampak yakni adanya kesempatan promosi karyawan dalam sebuah perusahaan. sedangkan apabila turnover tersebut dikatakan sebagai turnover disfungsional ini berarti dengan keluarnya karyawan tersebut maka perusahaan mengalami kerugian karena karyawan tersebut merupakan karyawan yang potensial dalam perusahaan.

Menurut Faslah (2010:148) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan antara lain:

1. Komitmen organisasi
2. Ketidakamanan kerja
3. Kinerja karyawan
4. Stres Kerja
5. Kepuasan kerja

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover karyawan

Menurut Novialdi (2008:10) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* oleh karyawan yaitu:

a. Usia

Pekerja muda lebih tinggi tingkat turnovernya dibanding dengan pekerja tua. Hal ini disebabkan kemungkinan karena pekerja tua merasa lebih nyaman dengan pekerja yang sudah ada dan alasan lain misalnya tanggung jawab keluarga, mobilitas menurun, tidak mau pindah pekerjaan dsb.

Tingkat turnover karyawan muda lebih tinggi karena mereka kecenderungannya ingin mencoba-coba pekerjaannya serta ingin mendapatkan lebih besar keyakinan tinggi ketika dengan mencoba-coba itu. (Novliadi,2008:11)

b. Lama kerja

Setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan,dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti,berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir.(Novliadi 2008:11)

c. Tingkat pendidikan dan intelegensi

Tingkat pendidikan berpengaruh terhadap turnover. Dijelaskan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi untuk memandang tugas-tugas yang sulit sebagai suatu kecemasan. Namun sebaliknya mereka memiliki tingkat intelegensi tinggi ketika melakukan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. (Novliadi 2008:11)

d. Keikatan terhadap perusahaan

Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan dimana dia bekerja akan membentuk *sense of belonging*,rasa aman,efikasi,tujuan dan arti hidup,serta adanya gambaran hidup yang positif (Novliadi 2008:11)

e. Kepuasan kerja

Ketidakpuasan yang menjadi penyebab turnover memiliki banyak aspek, diantaranya adanya tidak kepuasan aspek terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji dan promosi dan hubungan interpersonal. (Novliadi 2008:11)

Kepuasan kerja menurut (Wexley dan Yukl 1977:99) menjelaskan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang diberikan kepadanya

3. Tahapan *turnover intention* karyawan

Triaryati (2002:248) menjelaskan beberapa tahapan yang dilalui seorang karyawan sebelum memutuskan untuk tetap bekerja pada pekerjaan yang sekarang atau berhenti kerja, yaitu:

- a. Mengevaluasi pekerjaan yang sekarang
- b. Mengalami *job dissatisfaction* yakni pernyataan emosional mengenai tingkat kepuasan dan tidak kepuasan seseorang. (Triaryati,2002:249)
- c. Berpikir untuk keluar dari pekerjaan saat ini, yakni dengan menstimulasi dirinya sendiri untuk keluar dari pekerjaan saat ini. (Triaryati,2002:249)
- d. Evaluasi dari manfaat yang mungkin ketika karyawan akan mencari pekerjaan lain dengan memperkirakan kemungkinan untuk menemukan pekerjaan lain, evaluasi alternatif yang ada. Karyawan juga akan memikirkan ketika akan keluar seberapa biaya yang ditanggung untuk keluar dari pekerjaan saat ini. (Triaryati,2002:249)

- e. Jika ada kesempatan untuk menemukan alternatif dan jika biaya tidak menjadi halangan, yang timbul selanjutnya adalah perilaku yang bermaksud untuk mencari alternatif. (Triaryati,2002:249)
- f. Perilaku tersebut kemudian dilanjutkan oleh pencarian yang sesungguhnya. Jika tidak menemukan alternatif, individu terus mengusahakan pencarian, meng-evaluasi kembali manfaat yang diperoleh dari mencari pekerjaan lainya, mengevaluasi kembali pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti, menarik diri (*withdrawal behavior*). (Triaryati,2002:249)
- g. Jika alternatif tersedia, maka evaluasi alternatif dilakukan.
- h. Evaluasi alternatif yang dilanjutkan dengan membedakan alternatif hasil pilihan dengan pekerjaan saat ini. (Triaryati,2002:249)
- i. Jika alternatif lebih baik dibandingkan pekerjaan saat ini, maka hal ini akan menstimulasi perilaku yang bermaksud untuk keluar dari pekerjaan, yang akan diikuti oleh penarikan diri yang sesungguhnya. (Triaryati,2002:249)

2.2.4. Kepuasan kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap pekerjaan yang paling banyak diteliti dalam bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Kepuasan kerja diterjemahkan oleh Spector (1997:15) yakni sejauh mana orang suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan kombinasi perasaan positif atau negatif yang dimiliki oleh seorang pekerja terhadap pekerjaan mereka. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor

termasuk sifat pekerjaan,gaji,manajemen perusahaan,kelompok kerja,kondisi kerja dan kesesuaian antara orang dan organisasi.

Sedangkan menurut Robbins (2001:148) kepuasan kerja diartikan sebagai acuan sikap secara umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dia lakukan. Apabila seseorang pekerja memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya maka tingkat kepuasannya akan semakin tinggi,namun sebaliknya apabila seorang pekerja memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya tingkat kepuasan terhadap pekerjaan akan semakin rendah. Kecenderungan karyawan adalah lebih menyukai pekerjaan yang lebih bervariasi,kebebasan dan umpan balik terhadap pekerjaan mereka karena mereka merasa diberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka sendiri.

Menurut Gibson.et al (2012:102) menjelaskan bahwa kepuasan kerja ialah perilaku individu terhadap pekerjaan yang dia lakukan,kepuasan kerja juga diartikan sebagai persepsi seorang pekerja atas pekerjaannya yang berkaitan dengan faktor lingkungan seperti gaya kepemimpinan,peraturan,prosedur,hubungan dengan teman,kondisi kerja serta tunjangan kerja.

2. Teori –teori dalam kepuasan kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Davis dan Newstroom (1995:110),terdapat 3 faktor dalam kepuasan kerja diantaranya :

a. Usia

Karyawan dengan usia yang lebih tua cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih puas dengan pekerjaannya,berbeda dengan pekerja yang usianya lebih

muda cenderung memiliki kepuasan kerja yang kurang dengan pekerjaannya. Kecenderungan ini disebabkan karena karyawan yang lebih muda memiliki harapan yang tinggi terhadap pekerjaannya, kurang penyesuaian dan sebab yang lain. (Davis dan Newstrom, 1995:110),

b. Pekerjaan

Karyawan dengan posisi jabatan yang lebih tinggi memiliki kecenderungan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka memperoleh insentif yang lebih tinggi, lingkungan dan kondisi kerja yang lebih tinggi. (Davis dan Newstrom, 1995:110),

c. Ukuran organisasi

Ketika organisasi itu tumbuh menjadi lebih besar maka kepuasan akan cenderung menurun. Hal ini disebabkan terjadi karena visi dan misi perusahaan ikut berubah mengikuti perkembangan di dalam organisasi yang menjadi skala lebih besar. (Davis dan Newstrom, 1995:110),

Menurut Gibson et al (2012:102) teori kepuasan dijelaskan kedalam lima dimensi yang membentuk kepuasan seorang karyawan, yaitu:

a. Gaji

Aspek ini mengukur tentang seberapa besar gaji yang mereka terima sesuai dengan tingkat pekerjaan yang mereka lakukan. Bagi karyawan gaji merupakan faktor penting yang harus dibayar oleh perusahaan atas kewajiban yang sudah mereka laksanakan. (Gibson et al 2012:102)

b. Pekerjaan

Dalam aspek pekerjaan mengukur tingkat kepuasan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan seperti kesempatan untuk dapat berinovasi, pekerjaan yang lebih bervariasi, kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, dan tanggung jawab. (Gibson et al. 2012:102)

c. Kesempatan promosi

Aspek ini mengukur yang berkaitan dengan seberapa besar tingkat kepuasan kerja dengan kebijaksanaan promosi dan mendapatkan promosi. Promosi dipandang penting bagi karyawan sebagai kesempatan untuk meningkatkan karier mereka. Dalam melakukan promosi perusahaan harus bertindak adil dan terbuka dengan semua karyawan dalam perusahaan. (Gibson et al. 2012:102)

d. Kepemimpinan

Aspek kepemimpinan mengukur kepuasan kerja karyawan dengan seorang pemimpin dalam perusahaan. Karyawan cenderung menyukai seorang pemimpin yang bersifat mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberikan pujian atas kinerja yang dilakukan, mendengar pendapat dari bawah dan lebih mementingkan karyawan ketimbang pekerjaan.

e. Rekan kerja

Dalam aspek ini rekan kerja berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja apabila rekan kerja dapat saling memberikan dukungan dalam hal pekerjaan serta memberikan suasana kerja yang nyaman. (Gibson et al. 2012:102)

4. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2001:149) ada beberapa faktor yang dapat memberikan tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu:

a. Kerja yang menantang

Karyawan lebih menyukai pekerjaan yang menantang karena pekerjaan yang tidak menantang cenderung memberikan kebosanan bagi karyawan. Pekerjaan yang menantang dapat memberikan kesempatan karyawan untuk lebih mengasah kemampuan yang mereka miliki. Namun pekerjaan yang terlalu menantang juga dapat memberikan rasa frustrasi dan perasaan gagal. Kondisi tantangan pekerjaan yang sedang yang akan memberikan kesenangan dan kepuasan. (Robbins,2001:149)

b. Penghargaan yang pantas

Persepsi karyawan adalah mereka menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil,tidak meragukan dan sesuai dengan harapan mereka. Perusahaan perlu menerapkan promosi dan sistem upah yang *fair and just* karena hal ini dapat memberikan dukungan terhadap kepuasan kerja. (Robbins,2001:149)

c. Kondisi kerja yang menantang

Sebagian besar karyawan menyukai situasi dan kondisi kerja yang tidak terlalu berbahaya hal ini dapat memberikan kenyamanan dan memudahkan untuk mengerjakan tugas dengan baik. Disamping itu penelitian juga mengatakan bekerja dekat dengan rumah dengan fasilitas yang modern dengan alat-alat yang memadai lebih disukai oleh karyawan. (Robbins,2001:149)

d. Rekan kerja yang mendukung

Sebagai makhluk sosial karyawan juga perlu untuk berinteraksi dengan rekan kerja. Memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung satu sama lain dapat menghantarkan seseorang pada tingkat kepuasan kerja. (Robbins,2001:149)

5. Aspek dalam Kepuasan Kerja

Menurut Luthans kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi yang muncul dari dalam diri karyawan. Ada beberapa aspek yang dapat diukur dalam kepuasan kerja dengan menggunakan *Job Descriptive Index* (JDI) (Kristianto,et al.2011:53) yaitu:

- a. Pekerjaan (berhubungan dengan tanggung jawab,pertumbuhan dan minat)
- b. Kualitas supervisi (dukungan sosial dan bantuan teknis)
- c. Hubungan dengan rekan kerja (harmoni sosial dan respek)
- d. Kesempatan promosi (kesempatan individu untuk masa depan pekerjaanya)
- e. Upah (adanya persepsi keadilan dalam sistem upah)

2.3. Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

2.3.1.Pengaruh manajemen talenta terhadap komitmen organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh Eman Malkawi pada tahun 2017 dengan judul penelitian *The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan* menemukan bahwa ada pengaruh positif antara manajemen talenta dengan komitmen organisasional di *Aqaba Special Economic Zone Authority*.

Penelitian oleh Nobarieidishe *et al.* pada tahun 2014 dengan judul penelitian *The Relationship between Talent Management and Organizational*

Commitment in International Division of Tejarat Bank, Iran. Menjelaskan bahwa pada hipotesis utama ada pengaruh hubungan yang positif antara manajemen talenta dan komitmen organisasional di kalangan karyawan Bank Tejarat divisi Internasional.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Kheirkhah *et al* pada tahun 2016 memperoleh hasil penelitian dengan judul penelitian *Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment in Midwives Working in Iran University of Medical Sciences* menjelaskan ada hubungan yang signifikan antara manajemen talenta dengan komitmen organisasional

H1: Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

2.3.2. Pengaruh komitmen organisasional terhadap turnover intention

Penelitian yang dilakukan oleh Faloye pada tahun 2014 dengan judul penelitian *Organisational Commitment and Turnover Intentions: Evidence from Nigerian Paramilitary Organisation*. Menjelaskan bahwa ada hubungan positif yang lemah antara komitmen organisasional dengan turnover intention yang mana apabila semakin banyak karyawan yang berkomitmen maka semakin banyak karyawan yang akan berhenti dari pekerjaan mereka.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Islam dan Rahman pada tahun (2016) memperoleh hasil bahwa penelitian dengan judul penelitian *Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Bank Employees: A study on selected Banks of Bangladesh* menjelaskan bahwa komitmen organisasional dengan kepuasan kerja juga memiliki hubungan

yang signifikan. Mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dengan turnover intention. Variabel dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover intention*. Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS.

Penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb *et al.* pada tahun 2013 memperoleh hasil bahwa penelitian dengan judul penelitian *Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia*. Mengungkapkan pertama bahwa ada hubungan positif antara ketersediaan program pelatihan dengan komitmen organisasional. Kedua bahwa hubungan antara motivasi untuk belajar dengan komitmen organisasional memiliki hubungan yang negatif. Ketiga bahwa hubungan antara variabel dukungan manajer untuk pelatihan memiliki hubungan yang positif. Terakhir bahwa ada hubungan negatif antara komitmen organisasional dengan turnover intention. Pada penelitian ini menggunakan variabel komitmen organisasional, *turnover intention*, ketersediaan program pelatihan, motivasi untuk belajar, dukungan manajer untuk program pelatihan

H2 : Komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan

2.3.3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention

Penelitian oleh Alniacik *et al.* pada tahun 2013 memperoleh hasil bahwa penelitian mengenai *Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?* dengan menggunakan 4 variabel yakni person organization fit, turnover

intention, komitmen afektif organisasi dan kepuasan kerja. Menjelaskan bahwa (1) komitmen afektif dan kepuasan kerja secara signifikan berhubungan negatif dengan turnover intention. Namun berbeda dengan (2) person organization fit secara signifikan berhubungan positif dengan komitmen afektif dan kepuasan kerja.

Penelitian oleh Sanjeev pada tahun 2017 memperoleh hasil bahwa penelitian mengenai *Impact of Individual and Employment Variable on Job Satisfaction & Turnover Intention among Sales and Marketing Professionals* dengan 2 variabel yaitu kepuasan kerja dan turnover intention. Menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan turnover intention berhubungan negatif..

Penelitian dilakukan oleh George dan Jang pada tahun 2012 dengan judul penelitian *Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non-Supervisory Hotel Employees*. Menjelaskan bahwa ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan turnover intention.

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention

H4 : Komitmen organisasional memediasi pengaruh antara manajemen talenta dan turnover intention

2.4. Model Penelitian

Dalam rangka untuk memperjelas pelaksanaan penelitian dan mempermudah pemahaman dan analisa maka penulis menggambarkan model kerangka pikir penelitian dimana manajemen talenta dan komitmen organisasional sebagai

variabel independen dan kinerja organisasi sebagai variabel dependen dan turnover sebagai variabel intervening. Model penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan bentuk model penelitian yang sama pada penelitian terdahulu oleh (Muafi,2015:731)

Gambar 2.2 Model Penelitian

