

**PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP MENINGKATNYA KINERJA KARYAWAN**  
( Studi Kasus pada Wilayah Telkom Bandung)

***THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT TO INCREASE EMPLOYEE PERFORMANCE IN TELKOM WITEL COMPANY BANDUNG***  
( Case Study on Wilayah Telkom Bandung )

Ni Ketut Nonik Widianingsih<sup>1</sup>, Puspita Wulansari S.P.M.M<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

<sup>1</sup>nonikwidianingsih6@gmail.com. <sup>2</sup>iampipit@gmail.com

---

**Abstrak**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi maupun perusahaan. pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan menuntut setiap organisasi mempunyai karyawan yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *talent management*. penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan. Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk Wilayah Telkom Bandung dengan sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 122 orang. Pengelolaan data dilakukan dengan menggunakan SPSS ver. 21,00. Dengan metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif, tipe analisis yang digunakan adalah deskriptif dan kausal, dan menggunakan regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi, Tbk Wilayah Telkom Bandung.

Kata kunci : manajemen talenta, kinerja karyawan

---

**Abstract**

*Human resources is a central factor in organizations and companies. The importance of human resources in an organization or company requires every organization has a qualified and productive employees to run the organization. Some of the factors that affect employee performance are talent management. This study aims to determine how the influence of talent management on employee performance. Data collection method was done by distributing questionnaires to employees of PT.Telekomunikasi, Tbk Telkom Bandung area with the sample used in this research was 122 people. Data management is done by using SPSS ver. 21.00. With the research method used is quantitative method, the type of analysis used is descriptive and causal, and using simple linear regression. Based on the results of data processing, it is known that talent management has a positive and significant impact on employee performance at PT. Telekomunikasi, Tbk Telkom Region Bandung.*

*Keywords : talent management, employee performance*

---

## 1. Pendahuluan

Pada perusahaan yang baik adalah dimana perusahaan yang selalu melakukan penelitian kinerja para karyawan secara berkala. Dengan adanya penelitian kinerja yang dimiliki secara berkala, diharapkan tidak ada karyawan yang mengalami penurunan kualitas kinerja. Dengan kata lain, para pegawai akan dapat selalu meningkatkan kualitas kinerja terhadap pekerjaan masing-masing. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan peroduktivitas kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja pegawai. Sebagai salah satu bisnis telekomunikasi yang terbesar di Indonesia, PT. Telkom melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan pelayanan telekomunikasi terlengkap yang mencakup seluruh telekomunikasi. Dengan ini PT. Telkom juga harus mempertahankan dan memperhatikan para karyawannya sehingga karyawan tersebut dapat memberikan pelayanan yang terbaik terhadap masyarakat dan dengan adanya perhatian terhadap karyawan membuat karyawan tersebut sudah merasa terikat terhadap perusahaan. Kinerja karyawan pada tahun 2014 sampai tahun 2016 belum ada karyawan yang memiliki kinerja pada kategori istimewa, kemudian pencapaian hasil kinerja karyawan pada tahun 2014 sampai tahun 2016 belum ada karyawan yang memiliki kinerja pada kategori istimewa, kemudian pencapaian hasil kinerja karyawan pada tahun 2014 dengan kategori baik sekali sebanyak 33,33% kemudian mengalami kenaikan menjadi 90,00%, pada tahun 2015, kemudian mengalami penurunan lagi 70,00% pada tahun 2016. Dari uraian tersebut dapat dikatakan dengan melakukan penerapan salah satu dimensi pada *Talent Management* terhadap meningkatnya kinerja karyawan pada perusahaan Witel Telkom Bandung. Berdasarkan hasil *pilot study* yang dilakukan peneliti pada perusahaan PT. Telekomunikasi Wilayah Telkom Bandung di dapat hasil bahwa 30% karyawan menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan merasa kurang mendapatkan *talent management* sesuai dengan keahlian mereka. Dan banyak dari karyawan merasa kebutuhan untuk pengembangan diri pada perusahaan kurang memberikan fasilitas yang sesuai yang menyebabkan pelaksanaan kerja akan menurun.

## 2. Dasar Teori/Manajerial dan Metodologi/Perancangan

### a. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien memantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat[1]. Pendekatan terhadap manajemen manusia didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi agar efektif dan efisien[2]. Maka dengan adanya ilmu dan seni dapat mengatur pengembangan perencanaan, pengorganisasian, pengintegrasian, pengendalian, kedisipinan, dan pemberhentian karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

### b. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah aktualisasi pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana orang bertindak di dalam organisasi[3]. Sebuah bidang studi yang berpengaruh kepada individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi yang bertujuan untuk penerapan pengetahuan demi meningkatkan efektivitas organisasi[4]. Maka perilaku organisasi berpengaruh kepada individu, kelompok, dan struktur organisasi dengan adanya khas dan organisasi maka budaya organisasi dan kinerja individu akan memiliki hasil yang baik terhadap organisasi.

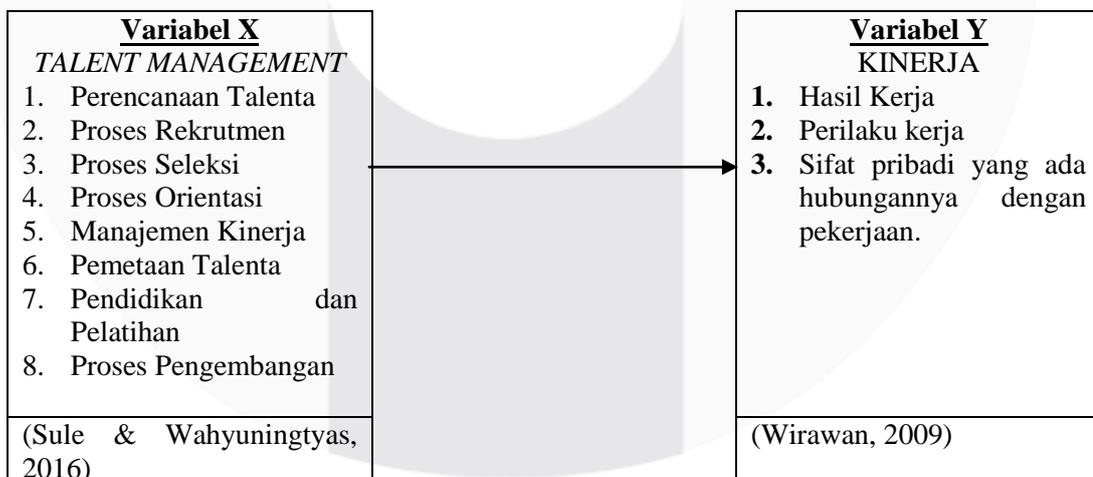
### c. Talent Management

Manajemen talenta adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan review talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta[5]. Perusahaan yang menggunakan *talent management* sebagai salah satu strategi pengolahan SDM dapat meningkatkan kinerja pegawai sesuai tujuan perusahaan.

### d. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi, melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dan bagaimana cara mengerjakannya[6]. Proses menyeluruh yang dilakukan perusahaan untuk mengamati kinerja karyawan agar mendapatkan kualitas yang diperlukan oleh organisasi.

Penelitian ini *talent management* menggunakan dimensi perencanaan talenta, proses rekrutmen, proses seleksi, proses orientasi, manajemen kinerja, pemetaan talenta, pendidikan dan pelatihan, serta proses pengembangan. Sedangkan kinerja karyawan menggunakan dimensi hasil kerja, perilaku kerja, serta sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan[7].



### Kerangka Pemikiran

### 3. Pembahasan

Berikut merupakan penjelasan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, yaitu :

Responden pada penelitian ini berjumlah 122 sampel, untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik yang menjadi sampel dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, status, posisi dalam pekerjaan, pendidikan, dan waktu kerja.

#### a. Hasil Penelitian Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Paling banyak berjenis kelamin laki-laki sebesar 58.1 %. Hal ini dikarenakan ruang lingkup pekerjaan pada perusahaan PT. Telekomunikasi, Tbk Wilayah Telkom Bandung yang berbasis teknologi sehingga dibutuhkan banyak karyawan yang berjenis kelamin laki-laki agar mempermudah perusahaan untuk menjangkau daerah – daerah terpencil untuk mengelola jaringan kerja perusahaan.

#### b. Hasil Penelitian Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Paling banyak memiliki usia > 40 tahun sebesar 43.3%, hal ini dikarenakan karyawan pada PT. Telekomunikasi, Tbk banyak yang sudah memiliki posisi jabatan sesuai dengan keterampilan teknis, karakter, dan komitmen terhadap perusahaan.

#### c. Hasil Penelitian Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Paling banyak responden yang berstatus sudah menikah dengan presentase 70 %. Hal ini dikarenakan banyak karyawan yang sudah berusia lebih dari 25 tahun dan sudah banyak yang memiliki keluarga.

#### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Dalam Pekerjaan

Paling banyak responden dengan non jabatan dengan tingkat presentase responden 20 % ini dikarenakan PT. Telekomunikasi Tbk, Wilayah Telkom Bandung memiliki banyak karyawan yang non jabatan untuk melakukan aktivitas pekerjaan pada perusahaan karena selain dengan karyawan yang memiliki posisi penting seperti manajer, supervisor diperlukannya juga karyawan-karyawan yang bekerja sebagai administrasi, teknisi, pelaksana, officer dan lain sebagainya yang ada di dalam perusahaan.

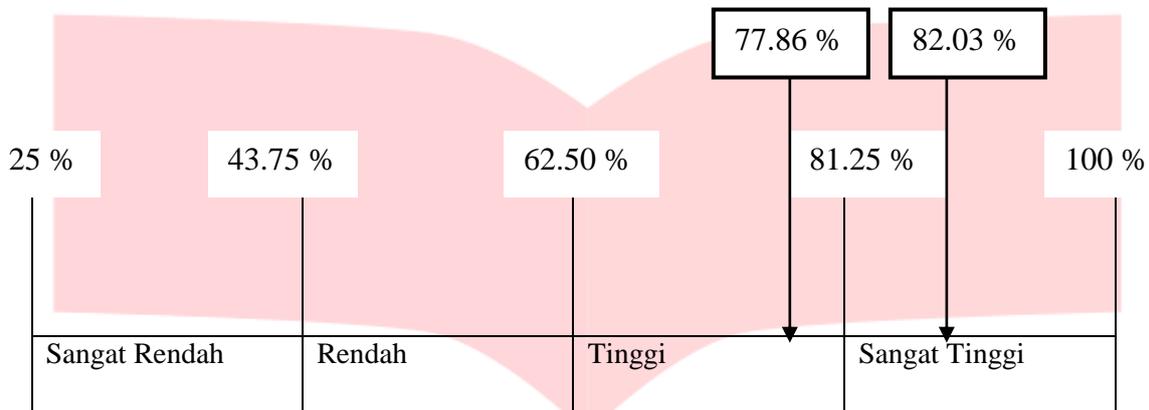
#### e. Hasil Penelitian Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik berdasarkan pendidikan yang lebih banyak berada pada tingkat SMA sebesar 43.3% hal ini disebabkan karena banyak karyawan yang non jabatan sudah lanjut usia dan memilih untuk tidak melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi lagi. Selain itu kurang adanya fasilitas untuk dapat memberikan kesempatan bagi karyawan yang memiliki potensi untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi oleh perusahaan.

#### f. Hasil Penelitian Deskriptif

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, telah diperoleh nilai perhitungan dari tanggapan responden mengenai *talent management* (X) dan Kinerja Karyawan (Y)

pada perusahaan PT Telekomunikasi Tbk, Wilayah Telkom Bandung. Skor rata-rata dari hasil perhitungan keseluruhan tanggapan responden dapat dilihat pada garis kontinum Gambar



Gambar 4. 1 Garis Kontinum Variabel *Talent Management* dan Kinerja Karyawan

Sumber : data yang telah diolah

#### g. Hasil Penelitian Deskriptif *Talent Management*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, variabel *talent management* (X) memperoleh skor sebesar 77.86 %. Pada gambar 4.10 dijelaskan bahwa presentase dari variabel *talent management* tersebut berada di kategori tinggi. Berdasarkan Sule & Wahyuningtyas, (2016 ; 31) terdapat 8 dimensi yaitu perencanaan talenta, proses rekrutmen, proses seleksi, proses orientasi, manajemen kinerja, pemetaan takenta, pendidikan dan pelatihan serta proses pengembangan. Dari kedelapan dimensi tersebut proses orientasi adalah dimensi yang memiliki presentase tertinggi daripada yang lainnya dengan presentase 83.70 % dengan kategori sangat tinggi item 7 (penempatan kerja karyawan harus sesuai dengan keahlian yang dimiliki). Pengertian dari proses orientasi dilakukan ketika calon dinyatakan diterima sebagai bagian dari organisasi dengan peran penting untuk karyawan memunculkan semangat karyawan dalam berkontribusi sepenuhnya untuk memajukan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa proses orientasi pada perusahaan harus sesuai dengan keahlian yang dimiliki setiap karyawan, karena pada perusahaan PT. Telekomunikasi, Tbk Wilayah Telkom Bandung dengan adanya proses orientasi penempatan kerja karyawan harus sesuai dengan keahlian yang dimiliki setiap karyawan untuk dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan pada perusahaan.

#### h. Hasil Penelitian Deskriptif Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, variabel kinerja karyawan (Y), memperoleh skor sebesar 82.03 % dengan %. Pada gambar 4.10 dijelaskan bahwa presentase dari variabel kinerja karyawan tersebut berada di kategori sangat tinggi. Berdasarkan Wirawan (2009:54) menjelaskan bahwa terdapat 3 dimensi yaitu hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Dari ketiga dimensi tersebut yang memiliki presentase sangat tinggi

adalah sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan yaitu sebesar 83.03 %. Pengertian dari sifat ini adalah sifat pribadi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sifat pribadi yang dinilai dalam evaluasi kinerja hanya bersifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan karyawan tersebut. Dengan ini karyawan diperlukannya memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya, dapat membedakan antara urusan pribadi dan pekerjaan agar nantinya dapat beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan agar terciptanya komunikasi dan cepat mengakrabkan diri dengan karuawan lainnya serta dapat memberikan kenyamanan terhadap diri sendiri dalam pekerjaan yang telah diberikan.

**i. Analisis Hasil Penelitian Deskriptif**

Berdasarkan analisis yang telah dijelaskan, secara keseluruhan antara variabel *talent management* dan kinerja karyawan dapat diketahui bahwa dimensi proses orientasi dimana untuk penempatan kerja karyawan harus sesuai dengan keahlian karena jika karyawan tidak berada pada keahlian mereka akan memberikan dampak pada kurang maksimalnya pekerjaan yang mereka kerjakan pada perusahaan dengan ini didukung dengan hasil yang mendapatkan presentase paling tinggi pada kategorinya selain itu diperlukannya proses orientasi untuk karyawan baru pada perusahaan untuk pengembangan diri sehingga meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting pada perusahaan dan memiliki dampak yang tinggi bagi naik turunnya kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran sikap dan ketekunan akan pekerjaan sangat diperlukan bagi karyawan baru agar mampu berkomunikasi dan dengan cepat mengakrabkan diri dengan karyawan lainnya serta menjadi suatu hal yang penting bagi baru untuk memahami mengenai pekerjaan baru saat ini dan di masa yang akan datang Sule & Wahyuningtyas (2016). Dengan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *talent management* dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan PT. Telekomunikasi, Tbk Wilayah Telkom Bandung.

**j. Analisis Pengaruh *Talent Management* terhadap Meningkatnya Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan untuk melihat apakah *talent management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi, Tbk. Dalam  $t_{tabel}$  terdapat hasil adalah 1.56765. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} (6.704) > t_{tabel} (1.56765)$  dan nilai signifikansi  $0.000 > 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Jika dilihat pada persamaan regresi linier sederhana, nilai koefisien variabel X bernilai positif, karena  $H_1$  diterima maka *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Wilayah Telkom Bandung.

Koefisien determinasi dihitung untuk menentukan besarnya pengaruh variabel X ( *Talent Management* ) terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Dari hasil pengolahan data SPSS 21.00, diperoleh nilai  $R^2$  atau R Square adalah sebesar 0.272. Diperoleh nilai koefisien determinasi adalah 27.2%. Hal ini berarti bahwa *Talent management* memberikan pengaruh sebesar 27.2% terhadap meningkatnya kinerja karyawan sedangkan 72.8% dijelaskan oleh variabel lain.

Berdasarkan hasil yang di dapat, jika perusahaan PT. Telekomunikasi, Tbk Wilayah Telkom Bandung dapat memberikan *talent management* yang lebih baik lagi kepada karyawannya dan membuat karyawan nyaman dengan pekerjaannya tentu akan memberikan loyalitas karyawan terhadap perusahaan sehingga berdampak kepada kinerja karyawan untuk melayani serta memberikan kepuasan pelayanan kepada konsumen, ini akan berdampak kepada meningkatnya profit yang diberikan untuk perusahaan. Dengan ini pelanggan juga akan merasa selalu ingin terus melakukan transaksi kepada perusahaan dengan jangka waktu yang panjang. Perusahaan pun akan terus mendapatkan profit yang tinggi serta pelanggan yang akan terus bertambah setiap tahunnya. Dengan ini kenapa pentingnya pengaruh *talent management* terhadap meningkatnya kinerja karyawan pada perusahaan.

#### 4. Kesimpulan dan Saran

*Talent Management* pada perusahaan PT. Telekomunikasi, Tbk berada pada kriteria tinggi bahwa dengan presentase yang didapatkan 77.86% . Hal ini dapat diketahui berdasarkan rata-rata presentase skor tanggapan responden terhadap variabel *talent management* yang digambarkan dengan garis kontinum. Dengan ini menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa *talent management* pada perusahaan sudah tinggi. Kinerja Karyawan perusahaan PT. Telekomunikasi, Tbk berada pada kriteria sangat tinggi bahwa dengan presentase yang didapatkan 82.03%. hal ini dapat diketahui berdasarkan rata-rata presentase skor tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Karyawan yang digambarkan dengan garis kontinum. Dengan ini menunjukkan bahwa karyawan sudah memiliki kinerja yang tinggi di dalam dirinya. Dari persamaan regresi linier tersebut nilai konstanta adalah 15.575 dimana untuk variabel *Talent Management* akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 15.575 satuan hal ini berarti apabila *Talent Management* di dalam perusahaan meningkat maka Kinerja Karyawan juga akan meningkat. Pengujian hipotesis yang telah dilakukan untuk melihat apakah *talent management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi, Tbk. Dalam  $t_{tabel}$  terdapat hasil adalah 1.56765. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} (6.704) > t_{tabel} (1.56765)$  dan nilai signifikansi  $0.000 > 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Jika dilihat pada persamaan regresi linier sederhana, nilai koefisien variabel X bernilai positif, karena  $H_1$  diterima maka *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Wilayah Telkom Bandung.

Penelitian ini hanya mengenai *Talent Management* pada PT. Telekomunikasi Wilayah Telkom Bandung, maka untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan misalnya dengan menggunakan faktor pengalaman karier, potensi, inisiatif, kerjasama, tingkah laku, kualitas karakter pribadi, jiwa pembelajar. Pada penelitian selanjutnya dapat meneliti objek ataupun program *talent management* yang dilakukan oleh Perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Bandung selain itu peneliti selanjutnya juga dapat meneliti *talent*

*mamagement* terhadap kinerja karyawan yang sama tetapi dengan wilayah yang berbeda diluar Wilayah Telkom Bandung.

### Daftar Pustaka

- [1] Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- [2] Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pertama). Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- [3] Mulyadi, D., (2016). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan* (Cetakan Kesatu). Bandung: Alfabeta.
- [4] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi limabelas. Jakarta: Salemba.
- [5] Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: ANDI.
- [6] Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Caps.
- [7] Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.