

**Peran *Talent Management* dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja
Karyawan**

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

Rika Ayumi

NIM : 30401700205

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

SKRIPSI

**PERAN *TALENT MANAGEMENT* DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP
KINERJA KARYAWAN**

Disusun Oleh :

Rika Ayumi

NIM : 30401700205

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia Ujian proposal Skripsi
Program Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 19 Agustus 2024


Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM.
NIDN. 0608036601

**PERAN TALENT MANAGEMENT DAN KOMITMEN AFEKTIF
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Disusun Oleh :

RIKA AYUMI
30401700205

Telah dipertahankan didepan dosen penguji

Pada tanggal 22 Agustus 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK 210491025

Penguji 1



Siti Aisyah Suciningsih, S.E., M.Si.
NIK 210499046

Penguji II



Wahyu Setiawan, S.E., M.EcPol.
NIK 210416054

Skripsi Ini Telah Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen

Ketua Program Studi S1 Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Rika Ayumi
Nim : 30401700205
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “PERAN TALENT MANAGEMENT DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiaris dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.



Semarang, 19 Agustus 2024

Yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink that reads 'Rika'.

Rika Ayumi

Nim: 30401700205

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rika Ayumi

Nim : 30401700205

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul:

“PERAN TALENT MANAGEMENT DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN”

Dan menyetujui menjadi Hak Milik Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari ada pelanggaran Hak Cipta / Plagiarisme dalam Karya tulis ilmiah ini, maka sebagai bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 19 Agustus 2024

Yang Memberi Pernyataan



Rika Ayumi

NIM: 30401700205

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji bagi Allah SWT atas segala Rahmat hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul "PERAN TALENT MANAGEMENT DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN". Penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini banyak mendapat bimbingan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan Kesehatan dan kemudahan dalam proses pembuatan penelitian skripsi ini.
2. Bapak dan Ibu saya tercinta, Bapak Zaenal Arifin dan Ibu Nur Hayati yang telah membesarkan dan menyanyangi saya hingga sekarang ini, serta selalu memberikan doa dan dukungan di setiap perjalanan hidup saya.
3. Kakak tersayang Anisa Nandya dan Imam Mustofa yang telah berkontribusi selama perkuliahan saya.
4. Kedua ponakan saya, Nasyauqi Qotrun Nada dan Dayyan Ranu Az-zukhruf.
5. Teman Baikku Galuh Priyono
6. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
7. Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM. selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
8. Dr. Lutfi Nurcholish, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
9. Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM. selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dengan baik dan memberi masukan sehingga penelitian yang dilakukan membuahkan hasil yang maksimal.
10. Seluruh Dosen Pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang yang penuh dedikasi dalam memberikan Ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
11. Teman seperjuanganku di Fakultas Ekonomi Manajemen yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

12. Semua pihak lain yang telah membantu menyelesaikan skripsi yang tidak dapat satu persatu. Terimakasih atas bantuan yang telah diberikan.

Penulis merasa bahwa dalam pembuatan skripsi ini masih terdapat beberapa kesulitan di samping itu penulis juga menyadari bahwa dalam pembuatan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak. Penulis juga mengharapkan agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, 5 September 2024

Penulis



Rika Ayumi

NIM. 30401700205

ABSTRAK

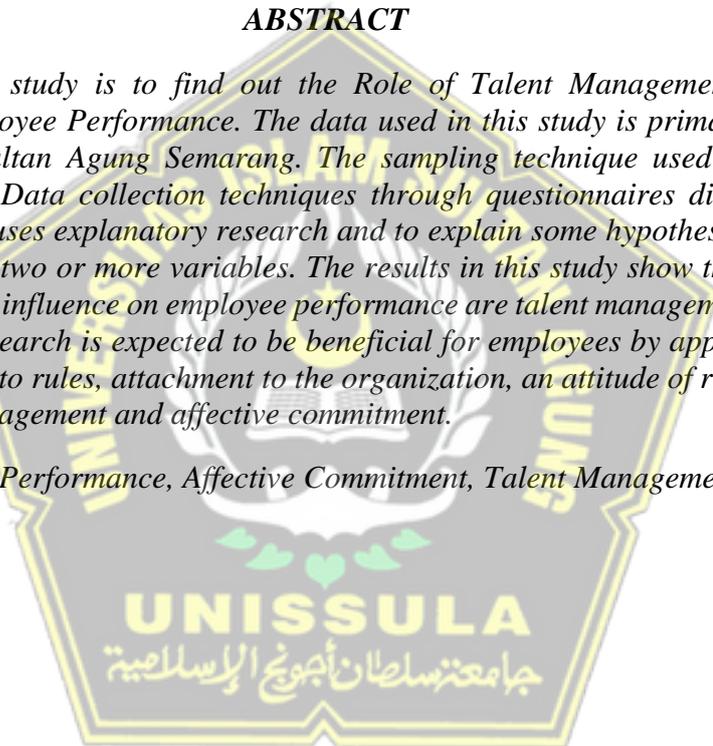
Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Peran Talent Management dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dari 55 karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Teknik pengumpulan data melalui kuisisioner yang disebarakan secara online. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan explanatory research dan untuk menjelaskan beberapa hipotesis atau menjelaskan hubungan antara dua variable atau lebih. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variable yang paling berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan adalah talent management dan komitmen afektif. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi karyawan dengan menerapkan sikap loyalitas, berpegang pada aturan, keterikatan pada organisasi, sikap tanggung jawab dan meningkatkan talent management dan komitmen afektif.

Kata Kunci : *Kinerja Karyawan, Komitmen Afektif, Talent Management.*

ABSTRACT

The purpose of this study is to find out the Role of Talent Management and Affective Commitment to Employee Performance. The data used in this study is primary data from 55 employees of RSI Sultan Agung Semarang. The sampling technique used in this study is purposive sampling. Data collection techniques through questionnaires distributed online. Testing in this study uses explanatory research and to explain some hypothesis or explain the relationship between two or more variables. The results in this study show that the variables that have the greatest influence on employee performance are talent management and affective commitment. This research is expected to be beneficial for employees by applying an attitude of loyalty, adherence to rules, attachment to the organization, an attitude of responsibility and improving talent management and affective commitment.

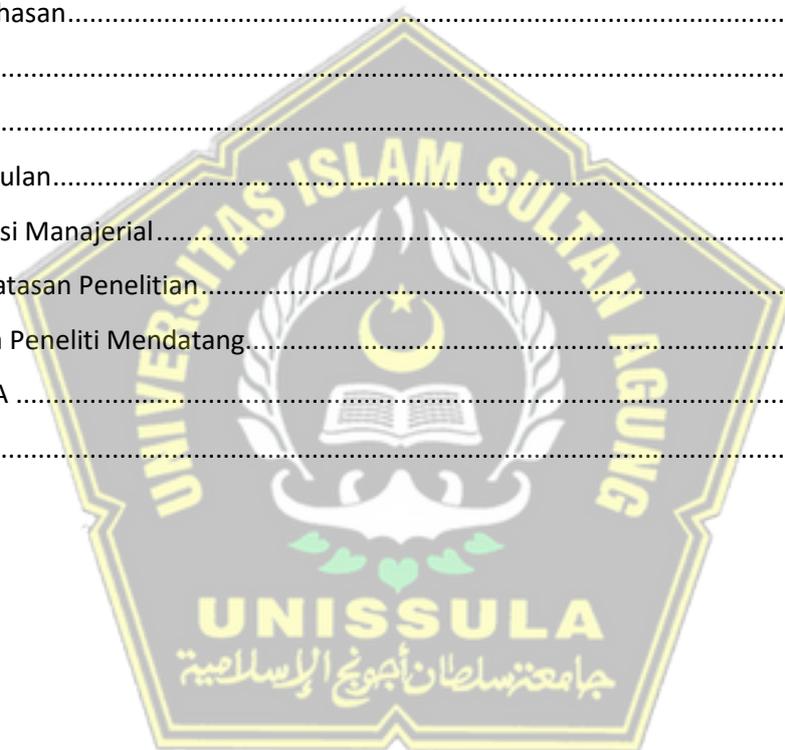
Keyword : Employee Performance, Affective Commitment, Talent Management.



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I.....	14
PENDAHULUAN.....	14
Latar Belakang Masalah.....	14
Rumusan Masalah.....	16
Tujuan Penelitian	16
Manfaat Penelitian.....	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	18
2.1 Landasan Teori.....	18
2.2 Talent Management.....	18
2.3 Komitmen Afektif.....	19
2.4 Kinerja Karyawan	21
2.5 Hubungan Antar Variabel.....	23
2.6 Talent Management dan Komitmen Afektif	23
2.7 Komitmen Afektif dan Kinerja Karyawan.....	24
2.7.1 Talent Management dan Kinerja Karyawan.....	25
2.8 Model Penelitian.....	26
.....	26
BAB III.....	27
METODE PENELITIAN.....	27
3.1 Jenis Penelitian.....	27
3.2 Populasi dan Sampel.....	27
3.2.1 Populasi.....	27
3.2.2 Sampel.....	27
3.3 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data.....	28
3.3.1 Data Primer	28
3.3.2 Data Sekunder	29

3.4	Definsi Operasional Variabel	29
3.5	Teknik Analisis Data	30
3.5.1	Uji Instrumen	30
3.5.1.1	Uji Validitas	30
BAB IV.....		37
HASIL DAN PEMBAHASAN.....		37
4.1	Gambaran Umum Responden	37
4.2	Analisis Deskriptif Variabel	38
4.3	Analisis Kuantitatif	42
4.4	Pengujian Hipotesis.....	51
4.5	Pembahasan.....	53
BAB 5.....		57
PENUTUP.....		57
5.1	Kesimpulan.....	57
5.2	Implikasi Manajerial.....	58
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	59
3.4	Agenda Peneliti Mendatang.....	59
DAFTAR PUSTAKA		60
LAMPIRAN.....		63



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian	26
Gambar 4. 1 Pengujian Normalitas Dengan Grafik Scatterplot.....	44
Gambar 4. 2 Pengujian Heteroskedastisitas Dengan Grafik Scatterplot.....	47



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data *Turnover* Perawat RSI Sultan Agung Semarang Periode 2015-2018**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3.1 Definisi Oprasional Variabel dan Indikator Penelitian.....30

Tabel 4. 1 Demografi Responden 37

Tabel 4. 2 Deskriptif Variabel Talent Management..... 39

Tabel 4. 3 Deskriptif Variabel Komitmen Afektif..... 40

Tabel 4. 4 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan 41

Tabel 4. 5 Uji Validitas dan Uji Reabilitas 43

Tabel 4. 6 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov 45

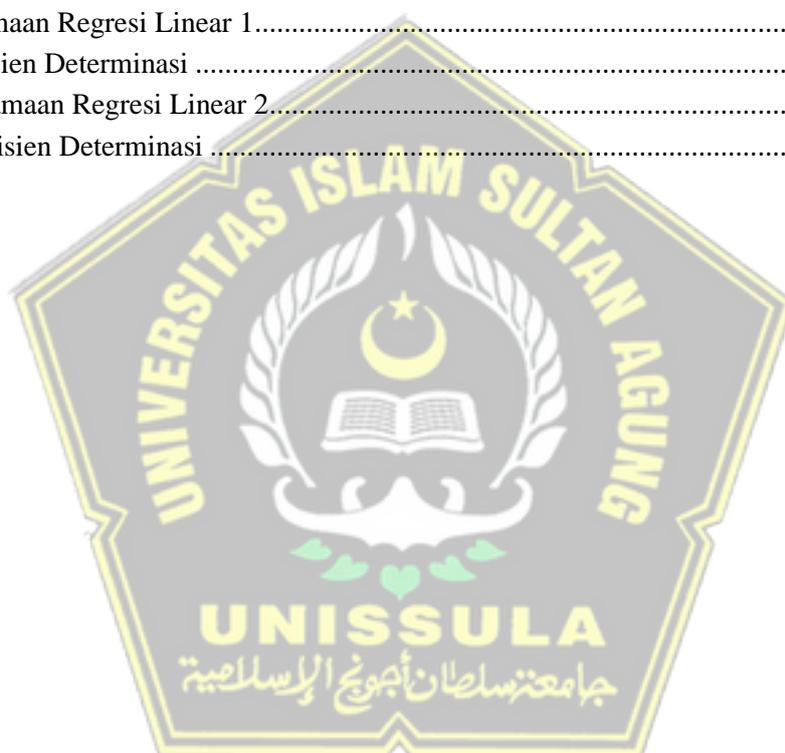
Tabel 4. 7 Hasil Uji Multikolinieritas 45

Tabel 4. 8 Persamaan Regresi Linear 1..... 48

Tabel 4. 9 Koefisien Determinasi 48

Tabel 4. 10 Persamaan Regresi Linear 2..... 49

Tabel 4. 11 Koefisien Determinasi 50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	63
Lampiran 2. Tabulasi Data	66
Lampiran 3. Hasil Olah Data	68



BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia menjadi aset penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Kinerja karyawan yang optimal menjadi kunci utama dalam mencapai tujuan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Karyawan merupakan aset yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk menjalankan proses organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Namun tantangan dalam setiap organisasi adalah bagaimana mengoptimalkan karyawan yang ada. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab (Rachmaliya & Efendy, 2017). Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, salah satunya melalui talent management dan upaya membangun komitmen afektif karyawan.

Talent management merupakan pendekatan strategis dalam mengelola bakat dan potensi karyawan, mulai dari proses rekrutmen, pengembangan, hingga retensi (Crane & Hartwell, 2019). Melalui talent management yang baik, perusahaan dapat mengoptimalkan kemampuan karyawan dan

menempatkan mereka pada posisi yang sesuai. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Di sisi lain, komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung memiliki loyalitas dan dedikasi yang lebih besar terhadap perusahaan (Eliyana et al., 2019). Mereka tidak hanya bekerja demi kepentingan pribadi, tetapi juga memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Meskipun talent management dan komitmen afektif telah banyak diteliti secara terpisah, masih terdapat celah dalam pemahaman mengenai bagaimana kedua faktor ini secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran talent management dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan, serta mengidentifikasi hubungan antara kedua variabel tersebut.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, dengan mempertimbangkan aspek talent management dan komitmen afektif secara terintegrasi. Pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara ketiga variabel ini dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya mendorong keunggulan kompetitif organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang dengan dipengaruhi variabel-variabel unggulan dan variabel

pendukung lainnya. Penelitian ini didasari oleh adanya temuan yang dilakukan oleh (Rachmaliya & Efendy, 2017) menyarankan untuk melakukan penelitian empiric mengenai kinerja karyawan. Berdasarkan gagasan tersebut, perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk penerapan strategi yang berfokus pada kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “bagaimana peran *talent management* dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan?”. Kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap komitmen afektif?
2. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *talent management* terhadap komitmen afektif di RSI Sultan Agung Semarang
2. Menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang
3. Menganalisis pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang.

Manfaat Penelitian

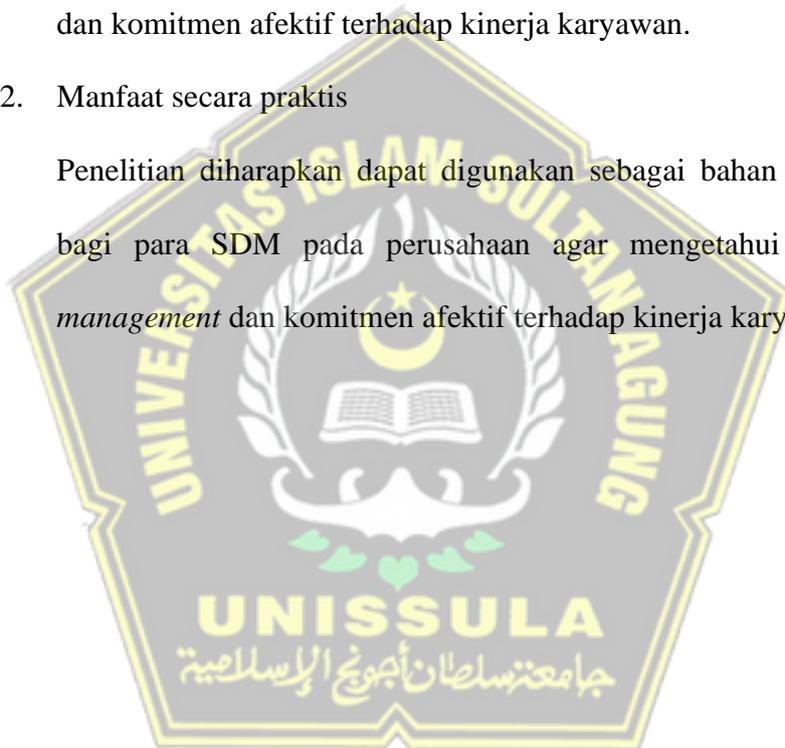
Manfaat yang didapat dari hasil penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan digunakan sebagai sumber acuan dalam penelitian selanjutnya mengenai peran *talent management* dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat secara praktis

Penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi para SDM pada perusahaan agar mengetahui peran *talent management* dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian berupa *talent management* dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

2.1 Landasan Teori

2.2 Talent Management

Menurut (Sarker et al., 2003) mendefinisikan bahwa manajemen talenta (*talent management*) adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan. Kemudian menurut (Alziari, 2017) juga mendefinisikan bahwa manajemen talenta adalah suatu proses manajemen karyawan tidak terbatas hanya pada merekrut kandidat yang tepat pada waktu yang tepat, tetapi juga meluas untuk mengeksplorasi kualitas tersembunyi dan yang tidak biasa dari karyawannya serta mengembangkan dan memelihara karyawan tersebut untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *talent management* adalah suatu proses memanajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dengan cara menarik, mengembangkan, dan kemudian mempertahankan talenta yang perlu dimanfaatkan secara maksimal untuk menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Kemudian indikator *talent management* menurut (M. Y. & Z. M., 2017) meliputi :

- *talent acquisition*

Talent acquisition (akuisisi bakat) adalah proses mengidentifikasi, menarik, dan merekrut individu berbakat untuk mengisi posisi dalam suatu organisasi. Ini meliputi strategi perekrutan, penilaian kandidat, dan onboarding karyawan baru.

➤ *talent development*

Talent development (pengembangan bakat) adalah upaya terencana untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan guna memaksimalkan potensi mereka. Ini mencakup pelatihan, mentoring, rotasi pekerjaan, dan program pengembangan kepemimpinan.

➤ *talent retention*

Talent retention (retensi bakat) adalah strategi dan praktik yang diterapkan organisasi untuk mempertahankan karyawan berbakat dan bernilai tinggi. Ini melibatkan penciptaan lingkungan kerja yang positif, pemberian kompensasi kompetitif, peluang kemajuan karier, dan inisiatif keterlibatan karyawan.

2.3 Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah keterlibatan seseorang pada organisasi berupa perasaan suka pada organisasi tersebut (Dehaghi et al., 2012). Menurut (Mondo et al., 2022) mengemukakan bahwa individu yang memiliki komitmen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota. Kemudian (Raei et al., 2012) mengemukakan bahwa komitmen afektif sebagai

keikutsertaan suatu individu terhadap tujuan dan nilai perusahaan dengan berdasarkan pada ikatan psikologis antara individu dan organisasi tersebut. Menurut (van den Hooff & de Leeuw van Weenen, 2004) menyatakan bahwa komitmen afektif merupakan suatu hubungan yang kuat antara individu dengan perusahaan yang diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan. Berdasarkan beberapa pengertian diatas menunjukan jika komitmen afektif merupakan komponen dari komitmen Organisasi yang berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan merasa terlibat dalam sebuah aktivitas, tujuan dan nilai organisasi. Pada tahap ini tujuan dan nilai individu memiliki keselarasan dan kesatuan sehingga akan mempengaruhi individu untuk berdedikasi penuh dan loyalitasnya dan ingin tetap bergabung dengan organisasi serta rendahnya niat untuk keluar dari organisasi. Secara konseptual masing-masing komponen komitmen organisasi memiliki anteseden yang berbeda. Menurut (Nijhof, 2017) Komitmen organisasional sebagai suatu keadaan psikologis yang prihatin tentang bagaimana individu merasa saling memiliki ikatan dan rasa bangga akan organisasi yang dimilikinya. Komitmen organisasional sebagai sikap yang paling sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut (Qaisar, 2012) mengembangkan model tiga aspek/dimensi komitmen yang berbeda bahwa

karyawan mengalami komitmen organisasional sebagai tiga pola pikir simultan yang terdiri dari komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan. Bentuk komitmen pertama adalah afektif mengacu pada bagaimana karyawan merasa secara emosional terhadap nilai, dan tujuan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi, setia dan berbakti kepada tempat kerja mereka dan mereka siap bekerja dengan dedikasi untuk organisasi mereka. Ini dianggap sebagai bentuk komitmen terbaik dan karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi menikmati keanggotaan dalam organisasi. Ini mengacu pada kontribusi karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Indikator yang ada dalam komitmen (Eliyana et al., 2019) yaitu :

- Sikap loyalitas
- Berpegang pada aturan
- Keterikatan pada organisasi
- Sikap tanggung jawab

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai. Pencapaian hasil kinerja yang optimal dapat menciptakan atau mencapai tujuan dari perusahaan. Menurut (Rachmaliya & Efendy, 2017) mengemukakan bahwa kinerja

karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan definisi diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil akhir kerja yang dihasilkan oleh seseorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya juga disertai dengan semangat kerja untuk mencapai tujuan perusahaan, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya (Paais & Pattiruhu, 2020). Pengertian lain menurut (Singh et al., 2023) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil perolehan kerja seseorang secara akumulatif selama kurun waktu periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk memenuhi target sasaran kerja yang telah disepakati bersama sama. Kemudian kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai sebuah output akhir yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dan organisasi dari segi kuantitatif dan kualitatif sesuai porsi dan tugas masing masing dalam pencapaian tujuan yang ada dalam organisasi secara sah dan tidak melanggar hukum (Solihin, Nurhadi, 2020). Selain itu menurut (Hameed, Abdul, 2011) kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai hasil kerja atau output akhir yang dapat dicapai dalam lingkup tingkat strata jabatan yang dibebankan sebagai amanah dan tanggung jawab seseorang di sebuah organisasi. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan merupakan hasil olah pekerjaan yang dibebankan sebagai tanggung

jawab baik segi jumlah dan kualitas untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan (Prayogi et al., 2019) yaitu meliputi

- Kualitas kerja
- Kuantitas kerja
- Adaptabilitas kerja
- Fleksibilitas kerja

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.6 Talent Management dan Komitmen Afektif

Talent Management dan Komitmen Afektif memiliki hubungan yang saling terkait dalam konteks organisasi (Scott & Revis, 2008). Talent Management merujuk pada proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat dalam suatu organisasi (Crane & Hartwell, 2019). Sementara itu, Komitmen Afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang ditandai dengan rasa memiliki dan keterlibatan yang kuat (Crane & Hartwell, 2019). Menurut (Hafez et al., 2017) menyatakan bahwa *talent management* yang efektif cenderung meningkatkan komitmen afektif karyawan. Ketika organisasi menunjukkan upaya yang sungguh-sungguh dalam mengembangkan dan menghargai bakat karyawan, hal ini dapat menimbulkan perasaan dihargai dan dianggap penting oleh organisasi. Penting untuk dicatat

bahwa hubungan ini bersifat dua arah. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *talent management* terhadap komitmen afektif. Sehingga ketika karyawan diberikan manajemen talenta yang baik, maka komitmen karyawan akan semakin meningkat. Jadi, menurut penelitian sebelumnya adanya *talent management* yang tinggi dapat mempengaruhi komitmen afektif.

Hipotesis 1: *Talent management* berpengaruh terhadap komitmen afektif

2.7 Komitmen Afektif dan Kinerja Karyawan

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Alkilani et al., 2012). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki rasa identifikasi yang kuat dengan perusahaan, merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, dan secara sukarela ingin tetap bekerja di sana (Cesário & Chambel, 2017). Kinerja karyawan, di sisi lain, merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat (Khalid & Saba, 2015). Mereka bekerja bukan hanya untuk gaji, tetapi karena merasa tujuan organisasi sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Hal ini dapat mendorong kinerja yang lebih baik. Kemudian komitmen afektif yang tinggi menciptakan rasa loyalitas. Karyawan yang loyal cenderung bekerja lebih keras dan memberikan usaha ekstra, yang berujung pada peningkatan kinerja. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi biasanya lebih puas

dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Sehingga ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi di sebuah organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Jadi, menurut penelitian sebelumnya adanya komitmen yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hipotesis 2: Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

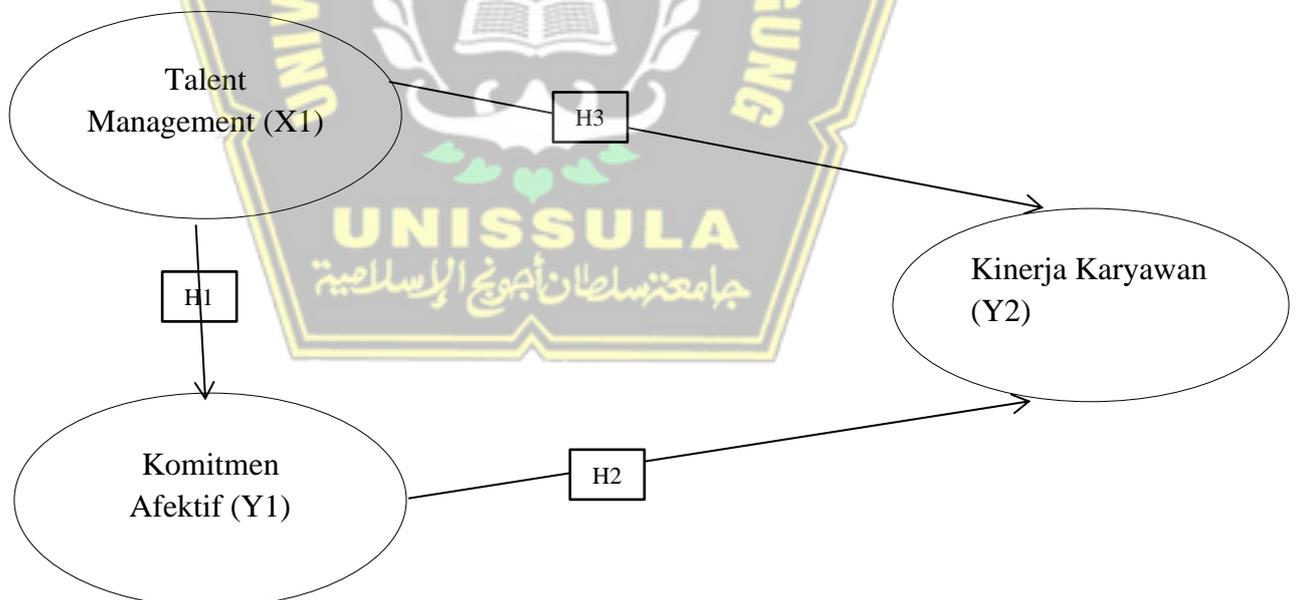
2.7.1 *Talent Management* dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mahjoub et al., 2018) menjelaskan bahwa hubungan antara *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena ketika suatu organisasi mempunyai manajemen talenta yang bagus terhadap karyawan, maka karyawan tersebut akan terapkan pada level perusahaan, dapat digambarkan dalam sebuah perusahaan akan mempunyai talenta yang bagus, sesuai dengan yang diharapkan organisasi tersebut. Sehingga karyawan yang mempunyai talenta yang bagus akan memiliki kinerja yang bagus dalam pekerjaan, lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya, dan melakukan dengan dalam melaksanakan pekerjaan. (Hamidi et al., 2014) juga membuktikan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian menurut (Kamal & Lukman, 2017) menyatakan bahwa hubungan antara *talent management* dengan kinerja karyawan berpengaruh positif signifikan. Selain itu, (Lei et al., 2018) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa hubungan antara manajemen talenta berpengaruh positif

signifikan terhadap kinerja karyawan di sebuah organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *talent management* terhadap kinerja karyawan. Sehingga ketika *talent management* diterapkan di sebuah organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Jadi, menurut penelitian sebelumnya adanya *talent management* yang diterapkan kepada karyawan di perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hipotesis 3: *Talent Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.8 Model Penelitian



Gambar 2. 1 MODEL PENELITIAN

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan pada penelitian penelitian ini adalah “*explanatory research*”, penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan beberapa hipotesis atau menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2016). Metode ini digunakan untuk menganalisis variabel-variabel yang diteliti dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Adapun variabel independen (X) pada penelitian ini adalah *taleng management* dan komitmen afektif. Sedangkan variabel dependen (Y) pada penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah objek yang diambil dalam penelitian yang memiliki kualitas dan karakteristik yang sudah ditentukan oleh peneliti dengan melakukan investigasi dan dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi merupakan keseluruhan objek penelitian, populasi yang ditujukan pada sekelompok orang atau objek yang memiliki kesamaan satu atau beberapa hal yang membentuk masalah pokok dalam suatu penelitian. Populasi yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah pegawai di RSI Sultan Agung Semarang.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah populasi yang akan diteliti dan dapat

mewakili populasi secara keseluruhan, dimana dari jumlah populasi belum diketahui jumlah yang pasti (Sugiyono, 2016). Perhitungan jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini menggunakan perhitungan yang dijelaskan oleh Ferdiand (2014) yaitu:

$n = \text{skala likert} \times \text{jumlah parameter yang diestimasi}$

$n = 5 \times 11$

$n = 55$ responden

Banyaknya jumlah sampel yang hendak digunakan dalam riset ini merupakan sebanyak 55 responden. Didalam penelitian ini peneliti menggunakan *non probability sampling* yaitu setiap anggota (unsur) populasi tidak memberikan kesempatan/peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2016). Dengan teknik *purposive sampling*, yaitu metode yang digunakan dalam pengambilan sampel dengan tidak berdasarkan acak, melainkan berdasarkan pada kriteria yang sudah ditetapkan (Sugiyono, 2016). Berikut ialah pertimbangan kriteria sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- a. Pegawai di RSI Sultan Agung Semarang
- b. Minimal kerja 2 tahun

3.3 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2016). Data primer yang digunakan peneliti adalah hasil menyebarkan kuisioner kepada responden yaitu pegawai di RSI Sultan Agung Semarang dengan minimal masa kerja 2 tahun. Kuisioner ini dipakai untuk

mengetahui respon responden. Adapun yang termasuk dalam data primer merupakan tanggapan dari responden terhadap variabel penelitian meliputi *talent management*, komitmen afektif, dan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini pengukuran pendapat kuesioner dari responden menggunakan skala likert 1-5, dengan ketentuan sebagai berikut :

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Keterangan:

1. STS = Sangat Tidak Setuju,
2. TS = Tidak Setuju
3. N = Netral
4. S = Setuju
5. ST = Sangat Setuju

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperlukan dari terbitan, laporan atau lembaga (Sugiyono, 2016). Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari kepustakaan yaitu dengan cara mengumpulkan data dengan cara mencari, mempelajari dan memahami buku-buku, literatur, jurnal ilmiah. Pada penelitian ini data sekunder yang dipakai yaitu berasal dari jurnal-jurnal penelitian terdahulu, artikel ilmiah dan sumber-sumber bacaan yang lain yang memiliki kaitannya dengan *talent management*, komitmen afektif, dan kinerja karyawan.

3.4 Definsi Operasional Variabel

Definisi oprasional dalam penelitian ini ada 3 variabel yaitu diantaranya *talent management*, komitmen afektif, dan kinerja karyawan. Dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1

Tabel 3.1 Definisi Oprasional Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
1.	Talent management adalah suatu proses manajemen karyawan tidak terbatas hanya pada merekrut kandidat yang tepat pada waktu yang tepat, tetapi juga meluas untuk mengeksplorasi kualitas tersembunyi dan yang tidak biasa dari karyawannya serta mengembangkan dan memelihara karyawan tersebut untuk mendapatkan hasil yang diinginkan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>talent acqiuition</i> ➤ <i>talent development</i> ➤ <i>talent retention</i> (Alziari, 2017).	Skala Likert 1-5
2.	Komitmet afektif adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sikap loyalitas ➤ Berpegang pada aturan ➤ Keterikatan pada organisasi ➤ Sikap tanggung jawab (Eliyana et al., 2019)	Skala Likert 1-5
3.	Kinerja karyawan adalah hasil olah pekerjaan yang dibebankan sebagai tanggung jawab baik segi jumlah dan kualitas untuk mencapai tujuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kualitas kerja ➤ Kuantitas kerja ➤ Adaptabilitas kerja ➤ Fleksibilitas kerja (Prayogi et al., 2019)	Skala Likert 1-5

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Uji Instrumen

3.5.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dipakai sebagai pengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner.

Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan yang ada pada kuisisioner mampu

menerangkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Cara yang digunakan untuk mengukur valid tidaknya untuk menghitung korelasi antar skor masing – masing pertanyaan dengan total skor (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini cara menguji validitas pada kuisisioner dapat dilakukan dengan menghitung nilai korelasi antara data pada masing – masing pertanyaan dengan total skor pertanyaan kuisisioner. Perhitungan dengan menggunakan software SPSS. Uji validitas dapat diketahui dengan membandingkan nilai $P\text{-Value} < 0,05$. Jika $< 0,05$ maka bisa dikatakan item kuisisioner tersebut valid. Sebaliknya, jika nilainya $> 0,05$ maka bisa dikatakan item kuisisioner tersebut tidak valid.

3.5.1.2 Uji Reabilitas

Uji reabilitas merupakan alat yang digunakan sebagai pengukur kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel kuisisioner, dinyatakan handal apabila jawaban responden terhadap pertanyaan dapat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013). Pengukuran reliabilitas dapat dikerjakan dengan pengukuran sekali dan selanjutnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau pengukuran korelasi antar jawaban pertanyaan.

Uji reabilitas dilakukan dengan bantuan SPSS yang merupakan alat untuk mengukur reliabilitas dengan uji *statistic alpha cronbach* (α) suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki *alpha Cronbach* (α) $> 0,60$ dan dikatakan tidak reliabel apabila nilai *alpha Cronbach* (α) $< 0,60$ (Ghozali, 2013).

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yaitu suatu uji analisis yang dapat digunakan untuk menilai masalah atau gangguan yang terjadi pada model regresi linear berganda yang diteliti. Berikut merupakan uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini :

3.5.2.1 Uji Normalitas

Menurut (Ghozali, 2013) uji normalitas memiliki tujuan sebagai penguji apakah model regresi, variabel terikat, variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik yaitu memiliki distribusi data normal atau perluasan data statistic pada sumbu diagonal pada grafik distribusi normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan program aplikasi SPSS melalui uji kolmogorov-smirnov (K-S). Dari hasil uji tersebut, normal atau tidaknya data dapat diketahui berdasarkan perbandingan antara nilai signifikansi dan nilai α (taraf signifikansi = 0,05). Suatu data dapat dikatakan berdistribusi normal apabila nilai $\text{sig} > \alpha$ (0,05). Cara lain pengujian normalitas pada penelitian ini dipakai dengan cara melihat normal *probability plot* yang di bandingkan distribusi kumulatif dari data dengan distribusi kumulatif dari data normal. Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk menguji normalitas data yaitu :

1. Apabila data menyebar jauh dari diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2013).
2. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi normalitas.

3.5.2.2 Uji Multikolinieritas

Menurut (Ghozali, 2013) tujuan dari uji multikolinieritas yaitu untuk menguji apakah regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Apabila terjadi korelasi antara independent (Ghozali, 2013) suatu pedoman model regresi yang bebas multikolinieritas yaitu :

1. Mempunyai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) disekitar angka satu.
2. Mempunyai angka *TOLERANCE* mendekati satu.
3. Koefisien korelasi antara variabel haruslah lemah (dibawah 0,05)

Pengujian ini dilaksanakan dengan cara menganalisis matrik korelasi variabel – variabel independen saling berkorelasi (diatas 0,9) dan nilai (R kuadrat) yang dihasilkan oleh estimasi model regresi empiris sangat tinggi, dan nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai $VIF > 10$ maka menandakan adanya multikolinieritas (Ghozali, 2013).

3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model yang baik adalah model homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2013).

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatterplot pada output SPSS.

Dasar pengambilan keputusan adanya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik scatterplot dasar pengambilan keputusan yaitu :

1. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika ada pola tertentu, seperti titik yang membentuk pola tertentu tertata (bergelombang, melebur kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadinya heteroskedastisitas.

3.5.3 Analisis Data

3.5.3.1 Uji Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini, uji regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen: value co-creation dan competitive advantage terhadap variabel dependen yaitu marketing performance (Ghozali, 2013). Persamaan regresi berganda yang digunakan yaitu model matematis yang dapat ditulis seperti dibawah ini :

$$Y_1 = a + b_1 X_1 + e$$

$$Y_2 = a + b_1 X + b_2 Y_1 + e$$

Keterangan :

a = konstanta

X = variabel *talent management*

Y1 = variabel komitmen afektif

Y2 = variabel kinerja karyawan

b1,b2 = koefisien regresi berganda.

e = kesalahan variabel pengganggu.

3.5.3.2 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui variasi pengaruh variabel independent (*independent variable*) terhadap variabel dependen (*dependent variable*) (Ghozali, 2013). Untuk mengetahui koefisien determinasi kita dapat melihat pada tabel *R Square*. Nilai koefisien determinasi yaitu antar nol sampai satu ($0 < R^2 < 1$). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan semua hampir informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3.5.3.3 Uji F

Uji F digunakan untuk menguji baik atau tidaknya model regresi dan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai F hitung dengan F tabel yang memiliki signifikansi sebesar 5%. Suatu variabel independen yang dapat dikatakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$.

3.5.3.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dapat diketahui dengan melakukan uji t, uji ini dapat digunakan sebagai pengujian variabel bebas apakah berpengaruh terhadap variabel terikat secara individual. Dalam penelitian ini memakai level of signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$). Adapun langkah-langkah yang digunakan dalam pengujian secara parsial, yaitu meliputi

$$H_0 : b_i = 0$$

$H_a : b_i \neq 0$

1. Jika $sign \alpha > 0,05$ maka hipotesis diterima. Hal ini berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Jika $sign \alpha < 0,05$ maka hipotesis ditolak, hal ini berarti variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan pada Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang sebanyak 55 karyawan dengan minimal kerja 1 tahun lamanya. Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner secara tidak langsung yaitu dengan menggunakan *google form* kepada karyawan yang membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul sebesar 100 persen. Kuesioner diberikan kepada 55 karyawan, dengan hasil kuesioner yang memenuhi kriteria responden 100 persen. Kemudian data yang telah didapat, diuji, dan dianalisis.

Tabel 4. 1 Demografi Responden

Keterangan	Total	Prosentase
Jumlah Sampel	55	100%
Masa Kerja		
<1 tahun	0	0%
>1 tahun	55	100%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	20	36,4%
Perempuan	35	63,6%

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.1, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah perempuan, dimana jumlah responden perempuan sebanyak 35 (63,6%), sedangkan jumlah responden laki-laki sebanyak 20 (36,4%). Secara

keseluruhan lama masa kerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang adalah lebih dari 1 tahun.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Pada penelitian ini dilakukan analisis deskriptif yaitu guna mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden dari masing-masing pertanyaan dalam instrument penelitian ini yakni pada indikator-indikator dalam variable penelitian yang digunakan. Untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang diteliti, sebuah angkat indeks dapat dikembangkan (Augusty Ferdinand, 2006). Pengukuran pada interval menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor paling tinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah :

$$\begin{aligned} & \text{(Nilai Maksimal – Nilai Minimal)} \\ \text{Interval} &= \frac{\text{---}}{\text{(Jumlah Kelas)}} \\ &= (5-1)/3 \\ &= 1,33 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada hitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendataan adalah sebagai berikut :

Rendah : 1.00 – 2.33

Sedang : 2.34 – 3.67

Tinggi : 3.68 – 5,00

1. Talent Management

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap talent management. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel talent management. disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Deskriptif Variabel Talent Management

Indikator	Frekuensi										Rata-rata	Nilai Indeks
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
TM.1	0	0	0	0	3	3	26	29	26	55	4,41	Tinggi
TM.2	0	0	0	0	4	4	24	28	27	55	4,41	Tinggi
TM.3	0	0	0	0	6	6	30	36	19	55	4,23	Tinggi
Nilai rata-rata											4,35	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden sebanyak 4,35 sehingga hal itu termasuk kategori tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa responden menilai bahwa talent management di RSI Sultan Agung Semarang sudah baik. Dari ketiga indikator, nilai rata-rata tertinggi adalah sebesar 4,23 yaitu terdapat pada indikator talent retention. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tersebut merasa bahwa RSI Sultan Agung Semarang telah merancang dan mengimplementasikan strategi khusus untuk mempertahankan karyawan berbakat. Sebaliknya skor rata-rata terendah yaitu terdapat pada indikator talent acquisition dan talent development dengan skor sebesar 4,41

(tinggi), hal ini menunjukkan bahwa tingkat mengembangkan strategi perekrutan yang efektif untuk menarik bakat terbaik dan tingkat mengintegrasikan pengembangan bakat ke dalam strategi jangka panjang perusahaan sudah relatif tinggi.

2. Komitmen Afektif

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian yang kedua dilakukan terhadap komitmen afektif. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel komitmen afektif disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.3 Deskriptif Variabel Komitmen Afektif

Indikator	Frekuensi										Rata-rata	Nilai Indeks
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
KA.1	0	0	0	0	3	3	24	27	28	55	4,45	Tinggi
KA.2	0	0	0	0	3	3	36	39	14	55	4,23	Tinggi
KA.3	0	0	0	0	4	4	37	41	14	55	4,18	Tinggi
KA.4	0	0	0	0	5	5	31	36	19	55	4,25	
Nilai rata-rata											4,27	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden sebanyak 4,27 sehingga hal itu termasuk kategori tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen afektif di RSI Sultan Agung Semarang sudah baik. Skor rata-rata tertinggi 4,45 yaitu terdapat pada indikator sikap loyalitas. Hal ini

menunjukkan bahwa karyawan yang kerja di RSI Sultan Agung Semarang memiliki loyalitas membantu membangun budaya perusahaan yang positif dan kohesif. Kemudian tingkat persentase terendah yaitu terdapat pada indikator keterikatan pada organisasi sebesar 4,18 akan tetapi masih masuk dalam kategori tinggi yang berarti karyawan mempunyai keterikatan terhadap RSI Sultan Agung Semarang yang relative tinggi.

3. Kinerja Karyawan

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, yang ketiga dilakukan terhadap kinerja karyawan. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel kinerja karyawan disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4. 4 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Frekuensi										Rata-rata	Nilai Indeks
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
KK.1	0	0	0	0	7	7	29	36	19	55	4,21	Tinggi
KK.2	0	0	0	0	4	4	29	33	22	55	4,32	Tinggi
KK.3	0	0	0	0	5	5	32	37	18	55	4,23	Tinggi
KK.4	0	0	0	0	9	9	29	38	17	55	4,14	Tinggi
Nilai rata-rata											4,22	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden sebanyak 4,22 sehingga hal itu termasuk kategori tinggi, atau dapat ditarik

kesimpulan bahwa kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang sudah baik. Dengan skor rata-rata tertinggi 4,32 yaitu terdapat pada indikator kuantitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa manajer telah memastikan jumlah staf yang tepat untuk menangani beban kerja yang ada. Kemudian tingkat persentase terendah yaitu terdapat pada indikator fleksibilitas kerja sebesar 4.14 akan tetapi masih masuk dalam kategori tinggi yang berarti karyawan merasa bahwa diberikan fleksibilitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4.3 Analisis Kuantitatif

4.3.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas data dapat diperoleh dari analisis korelasi bivariat antara item indikator dengan Total. Variabel yang valid dapat dilihat pada *p-value* yang dilihat dari nilai signifikansi korelasi variable total dengan masing-masing variable pertanyaan pada nilai alpha 0,05. Sedangkan uji reabilitas dapat diukur menggunakan analisis *scale reliability Cronbach's Alpha (a)* yaitu dengan cara membandingkan antara nilai Alpha dengan standarnya. Variabel dinyatakan bersifat reliabel jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$. Hasil uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan menggunakan program SPSS 25 terhadap instrument peneliti diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 5 Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Variabel	Indikator	<i>CorrectedItem-Total Correlation</i>	<i>p-value</i>	Ket.	<i>Cronbach'sAlpha</i>	Ket.
Talent management	KS.1	0.827	0.00	Valid	0.836	Reliabel
	KS.2	0.914	0.00	Valid		
	KS.3	0.862	0.00	Valid		
Komitmen afektif	KA.1	0.815	0.00	Valid	0.866	Reliabel
	KA.2	0.844	0.00	Valid		
	KA.3	0.896	0.00	Valid		
	KA.4	0.835	0.00	Valid		
Kinerja karyawan	KK.1	0.723	0.00	Valid	0.756	Reliabel
	KK.2	0.724	0.00	Valid		
	KK.3	0.737	0.00	Valid		
	KK.4	0.852	0.00	Valid		

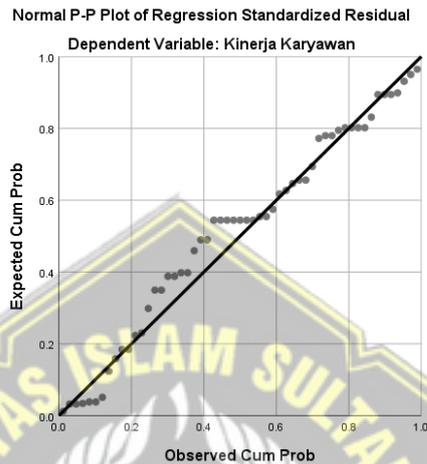
Sumber : Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan data pada tabel hasil uji validitas dan uji reliabilitas yang ada, 11 item indikator dari 3 variabel penelitian ini mempunyai nilai *p-value* 0.00 yang mana lebih kecil dari 0.05 dan masing-masing indikator memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0.6. Berdasarkan ketentuan, maka indikator-indikator dalam penelitian ini dapat dikatakan valid dan reliable.

4.3.2 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal, atau

tidak. Uji normalitas dalam penelitian menggunakan uji normal probability plot. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan software program komputer SPSS 25 for windows.



Gambar 4. 1 Pengujian Normalitas dengan Grafik Scatterplot

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan gambar diatas hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat disimpulkan model regresi tersebut sudah memenuhi asumsi normalitas.

4.3.3 Uji Kolmogorov Smirnov

Dasar pengambilan keputusan melalui analisis grafik ini, jika data menyebar di sekitar garis diagonal sebagai representasi pola distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sementara dasar pengambilan keputusan Uji Kolmogorov Smirnov yaitu data yang normal ditunjukkan dengan nilai signifikansi di atas 0,05.

Tabel 4. 6 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.12359896
Most Extreme Differences	Absolute	.127
	Positive	.079
	Negative	-.127
Test Statistic		.127
Asymp. Sig. (2-tailed)		.077 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Dari tabel uji Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan angka nilai signifikansi 0,077 berarti telah melebihi nilai signifikansi yaitu 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal.

4.3.4 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah antara variabel independen terjadi hubungan kuat (multikolinieritas) atau tidak. Pada penelitian ini menggunakan uji VIF dan Tolerance, jika besaran Tolerance > 0,1 dan besaran VIF < 10 maka model tidak terkena multikolinieritas. Adapun hasil pengujian dengan bantuan SPSS 25 for windows , sebagai berikut :

Tabel 4. 7 Hasil Uji Multikolinieritas

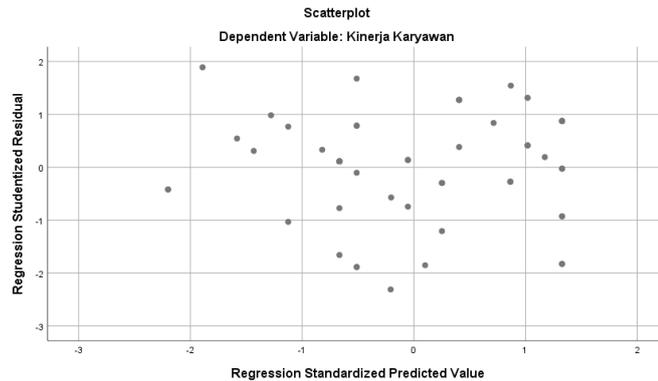
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Talent Management	.362	2.761
Komitmen Afektif	.362	2.761

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil pengujian tolerance menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan VIF kurang dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinieritas. Maka model regresi yang ada layak untuk dipakai.

4.3.5 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel teikat (dependen) yaitu ZPERD dengan residualnya SRESID. Kriteria yang digunakan adalah jika terjadi pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil heteroskedastisitas dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4. 2 Pengujian Heteroskedastisitas Dengan Grafik Scatterplot

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan hasil pengamatan Gambar diatas dapat terlihat grafik tidak membentuk pola khusus, yaitu titik yang menyebar sehingga dapat dikatakan bahwa model tidak terdapat problem heteroskedastisitas.

4.3.6 Pengujian Regresi Linier

Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program komputer spss for windows versi 25. Persamaan regresi berganda digunakan untuk menguji H1 sampai H3 yaitu pengaruh variabel talent management terhadap variabel komitmen afektif dan kinerja karyawan. Hasil analisis persamaan pertama dapat diringkas pada tabel berikut :

4.3.6.1 Analisis Jalur

Analisis Jalur Tahap 1

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan OLS. Pengolahan data dengan program SPSS memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Persamaan Regresi Linear 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	4.536	1.313		3.455	.001
Talent Management	.963	.100	.799	9.662	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Afektif

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Model persamaan adalah sebagai berikut : $Y_1=0,799X_1$

Dari hasil analisis jalur koefisien talent management sebesar 0,799 yang berarti talent management memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif. Semakin baik talent management maka akan meningkatkan komitmen afektif.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4. 9 Koefisien Determinasi

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the		
			Square	Estimate	Durbin-Watson	
1	.799 ^a	.638	.631	1.18675	2.569	

a. Predictors: (Constant), Talent Management
b. Dependent Variable: Komitmen Afektif

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi talent management dalam menerangkan variabel komitmen afektif. Pada tabel 4.8 ditunjukkan nilai R² pada model regresi satu sebesar 0,638 yang artinya 63,8% variasi dari komitmen afektif dapat dijelaskan oleh talent management, sedangkan sisanya 36,2% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

Analisis Jalur Tahap 2

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan OLS. Pengolahan data dengan program SPSS memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut :

Tabel 4. 10 Persamaan Regresi Linear 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3.246	1.402		2.315	.025
Talent Management	.726	.160	.606	4.545	.000
Komitmen Afektif	.244	.133	.246	1.844	.011

b. Dependen Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Model persamaan adalah sebagai berikut : **Y1= 0,606 X1 + 0,246 X2**

Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang diharapkan.

- a. Dari hasil analisis jalur koefisien talent management sebesar 0,606 yang berarti talent management memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik talent management, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Dari hasil analisis jalur koefisien komitmen afektif sebesar 0,246 yang berarti komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik komitmen afektif maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4. 11 Koefisien Determinasi

Model Summary^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.816 ^a	.665	.652	1.1450	1.710	

a. Predictors: (Constant), Komitmen Afektif, Talent Management
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independen variable) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.11 ditunjukkan nilai R^2 pada model regresi satu sebesar 0.665 yang artinya 66,5% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen talent management dan komitmen afektif, sedangkan sisanya 33,5% komitmen afektif dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

4.3.6.2 Uji T

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui secara parsial (individual) variabel bebas berpengaruh secara signifikan maupun tidak signifikan terhadap variabel terikat. Kriteria dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

- a. Jika probabilitas $> 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) diterima dan H_a ditolak. Yang artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_a diterima. Yang artinya ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

4.4 Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial pada model regresi. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai signifikansi (p-value) hasil hitung. Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan dibawah 0.05 maka hipotesis diterima, sedangkan jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

1. Uji Hipotesis 1

Koefisien regresi standar variabel talent management terhadap komitmen afektif dari model 1 diperoleh hasil 0,799. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel talent management yang baik akan meningkatkan komitmen afektif. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan t hitung

sebesar 9,662 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima. Dengan kata lain talent management mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

2. Uji Hipotesis 2

Koefisien regresi standar variabel komitmen afektif terhadap kinerja karyawan yang dari model 2 diperoleh hasil 0,246. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel komitmen afektif yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan t hitung sebesar 1,884 dan signifikansi sebesar 0,011. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima. Dengan kata lain komitmen afektif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3.246	1.402		2.315	.025
Talent Management	.726	.160	.606	4.545	.000
Komitmen Afektif	.244	.133	.246	1.844	.011

3. Uji Hipotesis 3

Koefisien regresi standar variabel talent management terhadap kinerja karyawan dari model 2 diperoleh hasil 0,606. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel talent management yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan t hitung sebesar 4,545 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima. Artinya talent management mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.5 Pembahasan

1. Pengaruh Talent Management terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara talent management terhadap komitmen afektif. Dari hasil analisis data ini dapat diketahui bahwa talent management yang tinggi dapat menjadi faktor utama yang dapat meningkatkan komitmen afektif. Banyak faktor yang menyebabkan itu terjadi, pada penelitian ini faktor utama yang membuat talent management berpengaruh terhadap komitmen afektif adalah penerapan indikator talent acquisition, talent development, dan talent retention. Hal ini dapat dilihat dari ketiga indikator memperoleh nilai indikator yang masuk dalam kategori tinggi, terutama yang paling tinggi adalah talent development sebesar 4,23. Karyawan merasa RSI Sultan Agung Semarang menyediakan jalur karir yang jelas dan peluang pengembangan bagi karyawan berbakat, memberikan kompensasi yang kompetitif dan benefit yang menarik untuk mempertahankan karyawan terbaik, menciptakan budaya kerja positif dan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi menyediakan program pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, menerapkan sistem penilaian kinerja yang adil dan memberikan umpan balik konstruktif, mendukung fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mengakui dan menghargai kontribusi karyawan secara

konsisten, memastikan adanya komunikasi dua arah yang efektif antara manajemen dan karyawan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan inisiatif perusahaan, hingga mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berpotensi tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fauziah & Rachmawati, 2020) bahwa talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Sehingga semakin tinggi talent management yang dimiliki karyawan, maka dapat meningkatkan komitmen afektif pada karyawan.

2. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisis data ini dapat diketahui bahwa komitmen afektif yang tinggi dapat menjadi faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Banyak faktor yang menyebabkan itu terjadi, pada penelitian ini faktor utama yang membuat komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah penerapan indikator sikap loyalitas, berpegang pada aturan, keterikatan pada organisasi, sikap tanggung jawab. Hal ini dapat dilihat dari keempat indikator memperoleh nilai indikator yang masuk dalam kategori rata-rata tertinggi 4,45 yaitu terdapat pada indikator sikap loyalitas. Karyawan merasa lebih terikat dengan tujuan RSI Sultan Agung Semarang. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sudarma & Murniasih, 2016) bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Sehingga semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki karyawan, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara talent management terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisis data ini dapat diketahui bahwa talent management yang tinggi dapat menjadi faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Banyak faktor yang menyebabkan itu terjadi, pada penelitian ini faktor utama yang membuat talent management berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah penerapan indikator talent acquisition, talent development, dan talent retention. Hal ini dapat dilihat dari ketiga indikator memperoleh nilai indikator yang masuk dalam kategori tinggi, terutama yang paling tinggi adalah talent retention yaitu sebesar 4,23. Karyawan merasa RSI Sultan Agung Semarang menyediakan jalur karir yang jelas dan peluang pengembangan bagi karyawan berbakat, memberikan kompensasi yang kompetitif dan benefit yang menarik untuk mempertahankan karyawan terbaik, menciptakan budaya kerja positif dan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi menyediakan program pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, menerapkan sistem penilaian kinerja yang adil dan memberikan umpan balik konstruktif, mendukung fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mengakui dan menghargai kontribusi karyawan secara konsisten, memastikan adanya komunikasi dua arah yang efektif antara manajemen dan karyawan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan inisiatif perusahaan, hingga mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berpotensi tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh bahwa talent management (Harmen, 2018) berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi talent management yang dimiliki karyawan, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang.



BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dari penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Talent management mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti bahwa tingkat talent management yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap komitmen afektif pada karyawan di RSI Sultan Agung Semarang. Peningkatan komitmen afektif dapat dibangun oleh indikator – indikator talent management yang meliputi; talent acquisition, talent development, dan talent retention.
2. Komitmen afektif mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang. Peningkatan kinerja karyawan dapat dibangun oleh indikator – indikator komitmen afektif yang meliputi; sikap loyalitas, berpegang pada aturan, keterikatan pada organisasi, dan sikap tanggung jawab.
3. Talent management mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa tingkat talent management yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja karyawan di

RSI Sultan Agung Semarang. Peningkatan kinerja karyawan dapat dibangun oleh indikator – indikator talent management yang meliputi; talent acquisition, talent development, dan talent retention.

5.2 Implikasi Manajerial

Dengan demikian implikasi hasil penelitian ini bagi manajerial dapat dikembangkan berdasarkan hasil penelitian ini variabel yang paling berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan adalah talent management dan komitmen afektif yang artinya karyawan merasa bahwa organisasi telah menerapkan pengembangan bagi karyawan berbakat, memberikan kompensasi yang kompetitif dan benefit yang menarik untuk mempertahankan karyawan terbaik, menciptakan budaya kerja positif dan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi menyediakan program pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, menerapkan sistem penilaian kinerja yang adil dan memberikan umpan balik konstruktif, mendukung fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mengakui dan menghargai kontribusi karyawan secara konsisten, memastikan adanya komunikasi dua arah yang efektif antara manajemen dan karyawan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan inisiatif perusahaan, hingga mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berpotensi tinggi. Semakin banyak karyawan yang seperti ini, organisasi bisa semakin produktif. Dengan adanya talent management, maka para karyawan akan memberikan kinerja yang optimal pada pekerjaannya. Kemudian dengan adanya komitmen afektif juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan

menerapkan sikap loyalitas, berpegang pada aturan, keterikatan pada organisasi, sikap tanggung jawab di RSI Sultan Agung Semarang harus meningkatkan talent management dan komitmen afektif pada karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Responden yang digunakan pada penelitian ini terbatas pada karyawan RSI Sultan Agung Semarang hanya 55 responden. Metode pengumpulan data hanya menggunakan kuesioner dengan menyebar g-form, sehingga penelitian ini kurang mengupas tuntas wawasan mendalam yang bisa didapat dari metode kualitatif seperti wawancara. Penelitian ini tidak dapat menangkap perubahan perilaku inovatif dalam jangka panjang.

3.4 Agenda Peneliti Mendatang

1. Memperbanyak dan mendiversifikasi jumlah responden untuk mencakup pandangan dari berbagai daerah. Selain itu, memperluas cakupan populasi dan meningkatkan jumlah sampel dibandingkan penelitian sebelumnya.
2. Penelitian yang akan mendatang dapat meneliti variabel lain yang berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan contohnya seperti spiritual management, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkilani, K., Ling, K. C., & Abzakh, A. A. (2012). The impact of experiential marketing and customer satisfaction on customer commitment in the world of social networks. *Asian Social Science*, 9(1), 262–270. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p262>
- Alziari, L. (2017). A chief HR officer's perspective on talent management. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(4), 379–383. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2017-0047>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>
- Dehaghi, M. R., Goodarzi, M., & Arazi, Z. K. (2012). The Effect of Spiritual Values on Employees' Organizational Commitment and Its Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 159–166. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.025>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fauziah, I. M., & Rachmawati, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Talenta terhadap Kepuasan Kerja, Kinerja Tugas, dan Komitmen Afektif dengan Mediasi oleh Keadilan Distributif dan Moderasi Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen Dan Usahawan Indonesia*, 44(1), 17–30.
- Ghozali, I. (2013). *"Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS."*
- Hafez, E., AbouelNeel, R., & Elsaid, E. (2017). An Exploratory Study on How Talent Management Affects Employee Retention and Job Satisfaction for Personnel Administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 1. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n4p1>
- Hameed, Abdul, A. W. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(13), 224–229.
- Hamidi, N., Saberi, H., & Safari, M. (2014). The Effect of Implementation of Talent Management on Job Satisfaction Governmental Organizations *(Case Study: Ministry of Roads and Urban). *Journal of Novel Applied Sciences*, 3(1), 100–

- Harmen, H. (2018). Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa). *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 4(2). <https://doi.org/10.31289/jkbn.v4i2.1587>
- Kamal, M., & Lukman, Z. (2017). the Relationship Between Developing Talent Towards Performance Management and Job Satisfaction in Selected Public. *Eprajournals.Com*, 6, 2–7. http://eprajournals.com/jpanel/upload/804am_7.Kamal M.Y-1358.pdf
- Khalid, A., & Saba, K. (2015). Relationship Between Organizational Commitments, Employee Engagement and Career Satisfaction a Case of University of Gujrat, Pakistan. *Journal of South Asian Studies*, 3(3), 323–330.
- Lei, K. Y., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction: A Study among the Employees of a Travel Agency in Malaysia. *Indonesian Journal of Applied Business and Economic Research*, 1(1), 1–19. <http://econbiz.org/index.php/ijaber/article/view/6>
- M. Y., K., & Z. M., L. (2017). The Influence of Talent Management Practices on Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7), 859–864. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i7/3159>
- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., & Aghajanloo, A. (2018). Linking “ Project Success ” and “ Strategic Talent Management ”: Linking “ Project Success ” and “ Strategic Talent Management ”: satisfaction / motivation and organizational commitment as mediators satisfaction / motivation and organizational commitment . *Procedia Computer Science*, 138, 764–774. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.100>
- Mondo, M., Pileri, J., Carta, F., & De Simone, S. (2022). Social Support and Self-Efficacy on Turnover Intentions: The Mediating Role of Conflict and Commitment. *Social Sciences*, 11(10). <https://doi.org/10.3390/socsci11100437>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). *The Influence of Communication and Work Discipline to Employee Performance*. 343(Icas), 423–426. <https://doi.org/10.2991/icas-19.2019.88>
- Rachmaliya, N. S., & Efendy, H. (2017). Analysis of Employee Performance, Organization Culture, Work Satisfaction and Organization Commitment. *Human Resource Research*, 1(1), 41. <https://doi.org/10.5296/hrr.v1i1.11740>

- Raei, M., Goodarzi, M., & Karimi, Z. (2012). *The effect of spiritual values on employees ' organizational commitment and its models*. 62, 159–166. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.025>
- Sarker, S. J., Crossman, A., & Chinmeteepituck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: An examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7–8), 745–758. <https://doi.org/10.1108/02683940310502421>
- Scott, B., & Revis, S. (2008). Talent management in hospitality: Graduate career success and strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 781–791. <https://doi.org/10.1108/09596110810897600>
- Singh, S., Meghrajani, I., Vijh, G., Thomas, J. P., & Mohite, S. (2023). Relationship Between Workplace Incivility, Employee Performance and Employee Engagement in Healthcare Institutions. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 18(2), 1–10. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v18i2.2409>
- Solihin, Nurhadi, et al. (2020). *The Effect Of Work Discipline On Employee Performance In Mc Donald, Pondok Gede Branch Indra*. 1(1), 269–277.
- Sudarma, K., & Murniasih, E. (2016). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kompetensi Pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif. *Management Analysis Journal*, 5(1), 24–35. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiNgvj9-tvjAhXO6XMBHZv3CQgQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fjournal.unnes.ac.id%2Fsjournal%2Findex.php%2Fmaj%2Farticle%2Fview%2F9270%2F7704&usg=AOvVaw0WHDgyyTCwSdaofdOhd9cf>
- Sugiyono, P. D. (2016). *metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV.
- van den Hooff, B., & de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13–24. <https://doi.org/10.1002/kpm.187>