

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era reformasi birokrasi yang ada di Indonesia menyebabkan berbagai perubahan kebijakan dan susunan pemerintahan. Kebijakan-kebijakan dan susunan pemerintahan yang berubah tentu dapat memberikan efek bagi berbagai kalangan termasuk kalangan institusi pendidikan, Semakin kompleks kebijakan yang diterbitkan pemerintah membuat persaingan strategis semakin tinggi dimana cara berpikir yang dijadikan titik utama persaingan (Pella dan Inayati, 2011). Organisasi dituntut untuk memaksimalkan kegiatannya dalam menghadapi perubahan iklim dalam dunia bisnis yang bergerak cepat (Windi dkk, 2021).

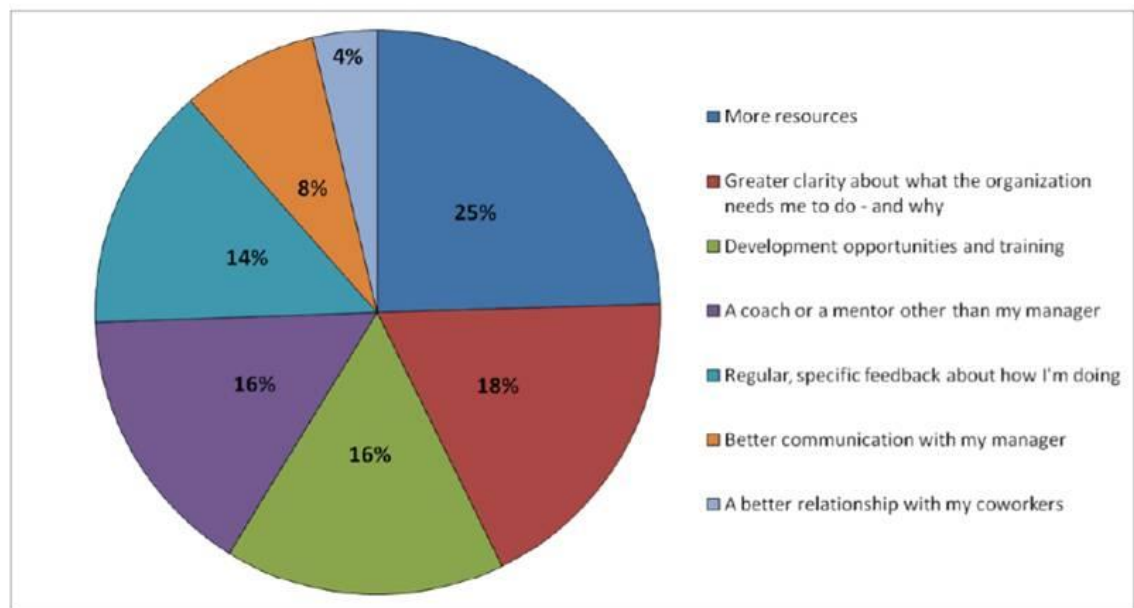
Schiemann dalam Sule dan Wahyuningtyas (2016) menyebutkan adanya kecenderungan yang dapat merubah masa depan organisasi seperti adanya kompetisi global yang meningkat, adanya ketidakmerataan sumber daya, manajemen sumber daya yang kurang tepat, teknologi, adanya peningkatan biaya akibat dari tidak tepatnya mengelola talenta.

Karyawan atau pegawai menjadi salah satu aset dan sumber daya yang penting di berbagai organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintahan. Ambia (2012) mengatakan perkembangan perusahaan dapat didukung dengan adanya pemanfaatan sumber daya manusia yang paling unggul dengan jumlah yang ideal pada posisi yang sesuai. Manajemen sumber daya manusia menjadi penyeimbang dalam menyalurkan kebutuhan karyawan dengan kemampuan perusahaan (Adiba, 2018). Dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang proaktif dan sistematis dapat menjadi faktor keunggulan organisasi (Sule dan Wahyuningtyas, 2016). Disebutkan juga bahwa sumber daya manusia menjadi aset yang paling penting dan termahal karena proses perekrutan sumber daya manusia tidak mudah dan tidak cepat dalam rangka memperoleh kualitas sumber daya manusia yang bagus. Akan tetapi jarang sumber daya memberikan kemampuan terbaik dari diri karyawan terhadap perusahaan (Nurcahyanti, Suwatno, dan Sugiharto, 2019).

Sumber daya yang bekerja secara maksimal dan optimal dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Pekerjaan yang dilakukan karyawan identik kaitannya dengan kinerja. Kinerja karyawan menjadi hal yang fundamental dalam pencapaian tujuan perusahaan (Adamy, 2016). Vural et al. (2012) mendefinisikan kinerja yaitu suatu pencapaian seseorang dalam pekerjaannya untuk melaksanakan beban tanggung jawab pekerjaannya.

Menurut Rivai (2011) kinerja merupakan suatu usaha yang diberikan setiap karyawan sebagai suatu prestasi dari karyawan untuk perusahaan. Adamy (2016) menyebutkan bahwa kinerja karyawan yang berkaitan dengan prestasi kerja terdiri atas kuantitas, kualitas, jangka waktu pekerjaan, data absensi, dan sikap kooperatif karyawan.

Sebuah penelitian di Eropa yaitu Blessing White (2011) melakukan penelitian terhadap faktor-faktor pendorong kinerja yang dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. 1 Faktor Pendorong Kinerja di Eropa

Sumber: Blessing White (2011)

Berdasarkan Gambar 1.1 menunjukkan faktor-faktor yang dapat mendorong kinerja berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh *Blessing White* pada tahun 2011. Terlihat dari gambar faktor-faktor yang mendorong kinerja antara lain: 1)

*“greater clarity about what the organization needs me to do and why”* yaitu kejelasan job deskripsi dari perusahaan, *“development opportunities and training”* yaitu pengembangan peluang dan pelatihan, *“a coach or a mentor other than my manager”* yaitu mentor selain manajer langsung, *“reguler specific feedback about how i’m doing”* yaitu respon atas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, *“better communication with my manager”* yaitu komunikasi yang lebih baik dengan manager, *“a better relationship with my coworker”* yaitu hubungan yang lebih baik dengan teman kerja, dan *“more resources”* yaitu tambahan sumber daya. Dari gambar tersebut dapat terlihat prosentase tertinggi yaitu *“more resources”* atau adanya tambahan sumber daya. Berdasarkan gambar tersebut dapat disimpulkan kinerja berkaitan dengan adanya sumber daya, semakin baik sumber daya yang ada di organisasi maka semakin baik kinerja organisasi tersebut.

Ada banyak organisasi di Indonesia yang telah diteliti dalam kaitannya dengan kinerja karyawannya seperti penelitian yang dilakukan oleh Niko Satria Rachmadinata dan Hani Gita Ayuningtias (2017), Sulistiyana (2021), Harry Murti dan Veronika Agustini Srimulyani (2013), Salman Farisi dkk (2020), dan penelitian-penelitian lainnya. Dalam penelitian ini berfokus pada kinerja pegawai khususnya instansi di perguruan tinggi.

Perguruan tinggi merupakan salah satu wadah bagi masyarakat untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi diri dalam memberdayakan pendidikan sebagai pondasi utama. Keberhasilan suatu perguruan tinggi tidak dapat diupayakan oleh satu pihak saja misalnya oleh pemerintah, akan tetapi diperlukan sumber daya yang terdiri dari dosen, pegawai dan mahasiswa yang tepat dan efisien dalam upaya memaksimalkan tujuan perguruan tinggi. Pemberdayaan sumber daya yang tepat dan efisien mampu memberikan kontribusi kepada kinerja perguruan tinggi.

Universitas Singaperbangsa Karawang (Unsika) adalah salah satu universitas negeri baru yang ada di Indonesia. Universitas Singaperbangsa Karawang atau yang biasa disebut dengan Unsika merupakan perguruan tinggi pertama yang didirikan di Kabupaten Karawang. Unsika berdiri pada tanggal 2 Februari 1982 dalam status Universitas swasta dibawah binaan Yayasan Pembina Perguruan Tinggi Pangkal Perjuangan. Dalam prosesnya Unsika mengalami

peralihan status perguruan tinggi dari Universitas yang dibina oleh Yayasan Pembina Perguruan Tinggi Pangkal Perjuangan dialihkan penyelenggaraan dan segala asetnya kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 123 Tahun 2014 tentang Pendirian Universitas Singaperbangsa Karawang.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 123 Tahun 2014 tentang Pendirian Universitas Singaperbangsa Karawang salah satu pertimbangan peralihan status Unsika antara lain untuk meningkatkan sumber daya manusia, mengembangkan sumber daya manusia, pemerataan dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi Provinsi Jawa Barat khususnya di Kabupaten Karawang. Universitas Singaperbangsa Karawang berada dibawah naungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi sebagai Satuan Kerja.

Tabel 1. 1

## Program Studi dan Akreditasi di Universitas Singaperbangsa Karawang

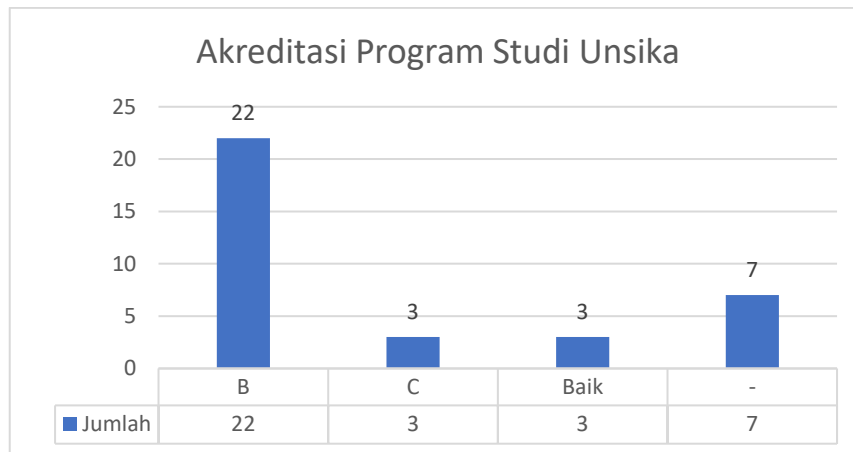
No.	Fakultas	Nama Program Studi	Jenjang	Akreditasi
1	Agama Islam	Manajemen Pendidikan Islam	S1	B
2	Agama Islam	Pendidikan Agama Islam	S1	B
3	Agama Islam	Pendidikan Agama Islam	S2	B
4	Ekonomi	Akuntansi	D3	B
5	Ekonomi	Akuntansi	S1	B
6	Ekonomi	Manajemen	S1	B
7	Ekonomi	Manajemen	S2	B
8	Hukum	Ilmu Hukum	S1	B
9	Hukum	Ilmu Hukum	S2	B
10	Ilmu Kesehatan	Kebidanan	D3	B
11	Ilmu Kesehatan	Farmasi	S1	Baik
12	Ilmu Kesehatan	Gizi	S1	Baik
13	Ilmu Komputer	Infomartika	S1	-
14	Ilmu Komputer	Sistem Informasi	S1	Baik
15	Ilmu Komputer	Teknik Informatika	S1	B
16	Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan	Hubungan Internasional	S1	-
17	Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan	Ilmu Komunikasi	S1	B
18	Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan	Ilmu Pemerintahan	S1	B

19	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	Ilmu Keolahragaan	S1	-
20	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia	S1	B
21	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	Pendidikan Bahasa Inggris	S1	B
22	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	Pendidikan Islam Anak Usia Dini	S1	B
23	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	Pendidikan Jasmani Kesehatan & Rekreasi	S1	B
24	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	Pendidikan Luar Sekolah	S1	B
25	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	Pendidikan Masyarakat	S1	-
26	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	Pendidikan Matematika	S1	B
27	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	Pendidikan Jasmani	S2	-
28	Pertanian	Agribisnis	S1	C
29	Pertanian	Agroteknologi	S1	B
30	Teknik	Teknik Mesin	D3	C
31	Teknik	Teknik Elektro	S1	B
32	Teknik	Teknik Industri	S1	B
33	Teknik	Teknik Kimia	S1	-
34	Teknik	Teknik Lingkungan	S1	-
35	Teknik	Teknik Mesin	S1	C

Sumber: pddikti.kemdikbud.go.id (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan data rincian program studi yang ada di Universitas Singaperbangsa Karawang. Universitas Singaperbangsa Karawang (Unsika) mempunyai 9 Fakultas dengan 35 program studi S1 (Renstra Unsika 2017-2022). Selain itu Universitas Singaperbangsa Karawang memiliki jumlah 640 dosen dan 145 tenaga kependidikan.

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, peneliti mencoba mengategorikan program studi di Unsika berdasarkan nilai akreditasinya. Adapun kategori nilai akreditasi di Unsika sebagai berikut.



Gambar 1. 2 Jumlah Program Studi di Unsika berdasarkan Nilai Akreditasi

Sumber: Data diolah (2022)

Gambar 2.2. menunjukkan grafik jumlah program studi di Unsika berdasarkan nilai akreditasi. Berdasarkan Gambar 2.2 menunjukkan terdapat 22 program studi di Unsika berakreditasi B, terdapat 3 program studi di Unsika berakreditasi C, terdapat 3 program studi di Unsika berakreditasi Baik dan sebanyak 7 program studi di Unsika belum berakreditasi. Dari hasil pengamatan awal, program studi yang berakreditasi C dikarenakan belum adanya jumlah dosen dengan gelar Doktor yang cukup untuk memenuhi kualifikasi penilaian akreditasi menjadi B, dan adanya program studi berakreditasi Baik dikarenakan program studi tersebut baru beroperasi, sedangkan adanya program studi yang belum berakreditasi dikarenakan program studi tersebut baru saja didirikan sehingga belum mengajukan proses akreditasi.

Penilaian kinerja PNS adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Menurut Hasibuan (2019), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya

berdasarkan kemampuan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang ada. Dalam penilaian kerja, Unsika menggunakan standarisasi penilaian kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Peraturan ini mengatur mengenai Substansi Penilaian Kinerja PNS yang terdiri atas penilaian perilaku kerja dan penilaian Kinerja PNS, Pembobotan Nilai SKP, Perilaku Kerja PNS, dan Pejabat Penilai dan Tim Penilai Kinerja PNS. Unsur-unsur yang dinilai dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) antara lain Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja Pegawai yang terdiri atas item Orientasi Pelayanan, Inisiatif Kerja, Komitmen, Kerjasama, dan Kepemimpinan. Dalam penilaian SKP dinyatakan dengan angka dan predikat antara lain dalam tabel berikut.

Tabel 1. 2

## Kategori Capaian Rencana Kinerja

Kategori	Nilai
Baik	100
Cukup	80
Kurang	60
Sangat Kurang	25

Sumber: Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019

Berdasarkan observasi awal dalam penelitian di Unsika, dapat diidentifikasi terdapat beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai di instansi tersebut. Hal ini bisa dilihat dari hasil rata-rata dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3).

Tabel 1. 3

## Rekapitulasi Rata-rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai di Unsika

No.	Unsur	Tahun 2018		Tahun 2019	
		Prosentase	Kategori	Prosentase	Kategori
1	Orientasi Pelayanan	85	Baik	90	Baik
2	Komitmen	77	Kurang	73	Kurang
3	Inisiatif Kerja	73	Kurang	70	Kurang
4	Kerjasama	72	Kurang	73	Kurang
5	Kepemimpinan	76	Kurang	72	Kurang
Jumlah		383		378	

Ayu Nur Yaumil Akbar, 2023

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH RETENSI PEGAWAI DI UNIVERSITAS SINGAPERBANGSA KARAWANG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

<b>Rata-rata</b>	<b>76,6</b>	Kurang	<b>75,6</b>	Kurang
------------------	-------------	--------	-------------	--------

Sumber: Hasil rekapitulasi DP3 Unsika

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan dari tahun 2018 hingga tahun 2019 terdapat beberapa poin mengalami penurunan pada pelaksanaan pekerjaan karyawan, antara lain pada poin komitmen, inisiatif kerja dan kepemimpinan. Terdapat penurunan nilai unsur komitmen dari tahun 2018 yaitu sebesar 77 dan menurun pada tahun 2019 yaitu sebesar 73. Hal ini mengindikasikan terdapat beberapa karyawan yang kurang berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktunya. Kemudian terdapat penurunan nilai unsur inisiatif kerja dari tahun 2018 yaitu sebesar 73 dan menurun pada tahun 2019 yaitu sebesar 70. Masalah pada unsur ini seperti tidak langsung mengerjakan tugas-tugas yang diberikan secara harian sehingga menumpuk dan menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Selain itu terdapat penurunan nilai unsur kepemimpinan dari tahun 2018 ke tahun 2019 yang disebabkan kurangnya komunikasi antara pemimpin dan bawahan dikarenakan adanya masa peralihan tugas dan jabatan.

Demi mendukung persaingan yang ketat di dalam persaingan bidang pendidikan baik di dalam dan di luar negeri, manajemen talenta dapat menjadi salah satu solusi untuk meningkatkan daya saing sumber daya manusia. Morton dalam Sule dan Wahyuningtyas (2016) mendefinisikan talenta sebagai individu yang memiliki kapabilitas dalam berkontribusi untuk menciptakan perbedaan signifikan terhadap kinerja perusahaan saat ini maupun yang akan datang.

Karyawan yang memiliki talenta mampu memberikan ide-ide atau inovasi dalam operasional organisasi sehingga keunggulan suatu organisasi dengan organisasi lainnya tidak hanya meliputi sistem, modal, mesin ataupun teknologi (Sule dan Wahyuningtyas, 2016). Pendapat tersebut mendukung bahwa manajemen talenta sangat diperlukan dalam peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Ambia Dhinnar Febriani (2012) juga mendukung pernyataan tersebut dimana penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT Bank X mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh dan hubungan antara *talent management* dengan kinerja pegawai pada kantor pusat PT Bank X.



Amstrong dalam Sule dan Wahyuningtyas (2016) menyebutkan bahwa manajemen talenta sebagai seperangkat aktivitas yang terintegrasi dan lebih komprehensif yang bertujuan untuk mengamankan aliran talenta dalam organisasi dan membentuk pemikiran bahwa talenta adalah sumber daya utama dalam organisasi. Manajemen talenta menjadi sarana dalam mengembangkan organisasi melalui peningkatan talenta yang kompetitif. Dengan melakukan proses manajemen talenta, maka pusat manajemen dalam organisasi dapat diisi oleh karyawan internal yang memiliki kualifikasi dan keterampilan yang tinggi (Darman dan Afifah, 2011).

Banyak perusahaan di dunia baik perusahaan besar dan kecil yang menerapkan manajemen talenta dalam perusahaannya dan memberikan profit dan nilai yang lebih baik dalam pengelolaan organisasi khususnya sumber daya manusia dalam organisasi tersebut (Rachmadinata dan Ayuningtyas, 2017). Pengelolaan manajemen talenta di Unsika dapat terlihat dari jumlah sumber daya yang ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya ataupun latar belakang pendidikannya, meskipun hal ini belum tercantum secara jelas dan rinci dalam kebijakan Universitas. Ruang lingkup manajemen talenta di Unsika yaitu pada Jabatan Pimpinan Tinggi Madya, Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Jabatan Administrasi dan Jabatan Pengawas. Model manajemen talenta di Unsika terdiri dari perencanaan talenta, rekrutmen talenta, seleksi talenta dan retensi pegawai.

Dalam memaparkan contoh penerapan manajemen talenta di Unsika berdasarkan hasil observasi awal yaitu pada perekrutan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Tahapan pertama yaitu perencanaan talenta. Perencanaan talenta dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan kualifikasi pegawai untuk mengisi posisi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, kemudian menyusun tim panitia yang melakukan proses perencanaan talenta. Tahapan kedua yaitu rekrutmen talenta. Pada tahapan ini, tim panitia membentuk tim rekrutmen khusus dalam proses rekrutmen posisi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama sesuai dengan peraturan yang terkait, kemudian melakukan proses penyusunan kegiatan pengumuman dan lain-lain. Tahapan ketiga yaitu seleksi talenta. Dalam tahapan ketiga melakukan identifikasi peserta yang sudah mendaftar sampai proses seleksi selesai. Tahapan terakhir yaitu retensi pegawai dimana pegawai yang sudah diseleksi kemudian

ditempatkan sesuai dengan posisinya dan dilakukan proses retensi untuk mempertahankan pegawai yang bertalenta seperti diadakan Diklatpim dan lain-lain.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi (Kasmir, 2016). Motivasi memiliki peran yang sangat penting sebagai langkah awal yang akan memacu seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau aktivitas tertentu (Hapuk dkk, 2020). Penelitian-penelitian yang berkaitan dengan pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya dimana pada penelitian-penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Murti dan Srimulyani, 2013; Theodora, 2015; Farisi dkk, 2020; Larasati dan Gilang, 2014).

Motivasi adalah sebuah penggerak kerja individu dalam rangka mencapai kepuasan kerja (Hasibuan, 2019). Perusahaan perlu memotivasi karyawan agar karyawan bisa bekerja secara efektif dan efisien karena sudah tercapainya kepuasan kerja karyawan (Enny, 2019). Motivasi kerja juga didefinisikan sebagai tolak ukur seseorang dapat menjaga upaya karyawan dalam bekerja (Ariyani, 2017).

Menurut Rivai dan Sagala (2011) motivasi adalah serangkaian perilaku atau sikap individu untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi termasuk hal yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi karena setiap individu dalam organisasi memiliki perasaan atau keinginan yang sangat mempengaruhi kemampuan setiap individu tersebut untuk bertindak atau berperilaku (Aryani, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Larasati dan Gilang (2014) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan dengan prosentase 55,1% pada karyawan di Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian pada pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Pesisir Barat oleh Sanjaya (2018) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan Kepala Dinas yang sangat berperan dalam memotivasi pegawainya. Lain halnya dengan Murti dan Srimulyani (2013) dalam penelitiannya kepada 80 pegawai negeri di Kantor DPPKAD Kabupaten Karanganyar yang mengemukakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ada hal lain yang dapat dipertimbangkan dalam upaya menjaga kinerja suatu organisasi yaitu retensi karyawan. Retensi karyawan menurut Sumarni (2011) adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam rangka menjaga kesetiaan karyawan. Wijayanti (2015) menyatakan bahwa, faktor *employee retention* dikatakan sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam peningkatan produktivitas dan peningkatan profitabilitas suatu perusahaan.

“*Retention is the ability of a company to keep valued employees who contributes to organizational success for as long as the relationship is mutually favourable*” (Jarradi, 2011) maksudnya adalah retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk menjaga karyawan yang kompeten yang berkontribusi dalam menjaga kesuksesan organisasi selama hubungan antara karyawan dan organisasi saling menguntungkan. Tujuan utama retensi karyawan adalah untuk mencegah hilangnya karyawan berkompoten yang kemudian dapat berpotensi pada menurunnya produktivitas perusahaan (Bansal, 2014) sehingga retensi karyawan berkaitan erat dengan kinerja perusahaan.

Retensi karyawan ini telah banyak diteliti sebelumnya oleh para peneliti. Beberapa penelitian yang berkaitan dengan retensi karyawan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani (2020) menunjukkan hasil bahwa *employee retention* efektif mempengaruhi *talent management* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada Universitas Kanjuruhan Malang. Kemudian penelitian oleh Rahmawati (2019) yang memberikan hasil bahwa retensi karyawan dapat memediasi manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, terdapat suatu kesenjangan dalam penelitian antara lain *research gap*, *theoretical gap* dan *empirical gap* mengenai manajemen talenta, motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh retensi karyawan.

Berikut ini disajikan beberapa *research gap* yang terkait dengan manajemen talenta, motivasi, retensi dan kinerja karyawan. *Research gap* pada variabel Manajemen Talenta yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Larasati dan Gilang (2014) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan dengan prosentase 55,1% pada karyawan di Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). Lain halnya

dengan Murti dan Srimulyani (2013) dalam penelitiannya kepada 80 pegawai negeri di Kantor DPPKAD Kabupaten Karanganyar yang mengemukakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Research gap.** *Research gap* pada variabel Motivasi yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Ambia Dhinnar Febriani (2012) juga mendukung pernyataan tersebut dimana penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT Bank X mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh dan hubungan antara *talent management* dengan kinerja pegawai pada kantor pusat PT Bank X. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nisa, Astuti dan Prasetya (2016) yang menyimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani (2020) menunjukkan hasil bahwa *employee retention* efektif mempengaruhi *talent management* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada Universitas Kanjuruhan Malang. Kemudian penelitian oleh Rahmawati (2019) yang memberikan hasil bahwa retensi karyawan dapat memediasi manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani, Harsono dan Sunardi (2020) yang meneliti *talent management*, *knowledge management*, *employee retention* dan kinerja karyawan serta menganalisis pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan melalui *employee retention* pada 98 karyawan di Universitas Kanjuruhan Malang. Hasil penelitian menunjukkan *employee retention* belum mampu memediasi pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

Berbagai penelitian yang dikemukakan sebelumnya memiliki *research gap* terkait dengan hasil penelitian dan variabel yang digunakan. Adanya gap yang menunjukkan kontradiksi pengaruh antar variabel yang sama dan juga penelitian-penelitian tersebut tidak meneliti manajemen talenta, motivasi, retensi dan kinerja pegawai secara bersamaan. Untuk itulah pada penelitian ini bermaksud menutupi kesenjangan tersebut dengan meneliti variabel-variabel tersebut secara bersamaan dalam satu penelitian.

**Theoretical gap.** Menurut pendapat para ahli terdapat berbagai definisi mengenai kinerja. Menurut Robbins dalam Huseno (2016) kinerja adalah “fungsi

dari interaksi kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O)” sehingga dapat disimpulkan kinerja bisa disebut dengan rumusan  $f = AxMxO$  dimana mengartikan bahwa kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan yang dimiliki seseorang atas dasar motivasi dan kesempatan yang dimiliki. Kemudian Sareen dan Mishra (2016) mengemukakan bahwa manajemen talenta terdiri dari berbagai proses seperti rekrutmen, pelatihan, pengelolaan, pengembangan, penilaian kinerja, dan pemeliharaan sumber daya yang utama dalam perusahaan yaitu sumber daya manusia. Keterkaitan antara kinerja dengan manajemen talenta, motivasi dan retensi dilihat dari suatu kesatuan teori yaitu teori perilaku organisasi dan perlu menggabungkannya dengan masing-masing teori dari setiap variabel yang ingin diteliti.

**Fenomena gap.** Fokus masalah dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai yang diduga masih belum optimal dalam melaksanakan pelayanan kepada dosen dan mahasiswa. Adanya kesenjangan dalam fenomena yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu

Dalam hal ini tenaga kependidikan menjadi salah satu elemen penting dalam pelaksanaan operasional institusi. Berdasarkan data dari Matriks IFAS Renstra Unsika (2020), jumlah pegawai sudah dirasa cukup. Akan tetapi berdasarkan target indikator kinerja utama tahun 2018, indikator kinerja pegawai ditargetkan minimal sebesar 85% namun berdasarkan data yang telah disebutkan sebelumnya pencapaiannya baru sebesar 75%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal.

Berdasarkan berbagai uraian diatas maka peneliti bermaksud mengambil judul “Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Retensi Pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang”.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah yang dapat dirangkum dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran efektivitas manajemen talenta, tingkat motivasi, tingkat retensi dan tingkat kinerja pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang?

2. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap retensi pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap retensi pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang?
4. Bagaimana pengaruh retensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang?
5. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang?
6. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang?
7. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh retensi pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang?
8. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh retensi pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui efektivitas manajemen talenta, tingkat motivasi, tingkat retensi dan tingkat kinerja pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang.
2. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap retensi pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap retensi pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang.
4. Untuk mengetahui pengaruh retensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang.
5. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang.
6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang.

7. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh retensi pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang.
8. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh retensi pegawai di Universitas Singaperbangsa Karawang.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis. Adapun kegunaan tersebut antara lain:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis yang berkaitan dengan gambaran manajemen talenta, motivasi, retensi pegawai dan kinerja pegawai.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan secara praktis khususnya dalam obyek penelitian yaitu Universitas Singaperbangsa Karawang dalam hal gambaran manajemen talenta di Unsika, motivasi, retensi pegawai dan kinerja pegawai.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dari penelitian-penelitian selanjutnya mengenai manajemen talenta, motivasi, retensi pegawai dan kinerja pegawai.