

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA PT. BDP BOGOR**

***THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE IN PT. BDP BOGOR***

Sudarijati<sup>1)</sup>; Bambang Setiawan<sup>2)</sup>

Program Management Studies Faculty of Economic, University of Djuanda

Email: [atikmartono@gmail.com](mailto:atikmartono@gmail.com); [setiawnbambang@gmail.com](mailto:setiawnbambang@gmail.com),

**ABSTRACT**

*The research aims to find out employees responses and the influence of talent management and work motivation, to the employees performance of PT BDP Bogor either simultaneously or partially. The object of research involves employee who have divided into several department of 100 respondents to be sampled. This form of research uses descriptive and verification. The questionnaire uses validity and reliability test. Data includes multiple regression, test of determination and significant test simultaneously and partial. The results of this study: 1) Employees response on the highest performance is cooperative attitude; 2) the value of double correlation R of 0.882 means the relationship of Talent Management gives a very strong influence; 3) the magnitude of the determination coefficient of R Square value is 0.778, which means that independent variable of talent and motivation together influence dependent variable performance is 77,8% and 28,8% influenced by other elements not examined by author; The result of research partially and simulty known that talent management and work motivation have positive effect also significant in employees performance.*

*Keywords: Talent Management, Motivation, Performance*

**ABSTRAK**

Penelitian bertujuan untuk mengetahui tanggapan karyawan dan pengaruh manajemen talenta serta motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan PT. BDP Bogor baik secara simultan maupun parsial. Objek penelitian melibatkan karyawan yang terbagi menjadi beberapa departemen sejumlah 100 responden untuk dijadikan sampel. Bentuk penelitian ini menggunakan deskriptif dan verifikatif. Kuisisioner tersebut menggunakan uji validitas dan uji reabilitas. Data mencakup regresi berganda, uji determinasi dan uji signifikan secara simultan dan parsial. Hasil dari penelitian ini: 1) Tanggapan karyawan terhadap kinerja tertinggi adalah sikap kerjasama; 2) nilai korelasi ganda R sebesar 0,882 artinya hubungan Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja memberi pengaruh yang sangat kuat; 3) besarnya koefisien determinasi nilai R Square didapatkan 0,778 yang artinya variabel independen berupa motivasi dan talenta secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen kinerja sebesar 77,8% dan 22,2% dipengaruhi oleh unsur-unsur lain yang tidak diteliti penulis ;4) Hasil penelitian secara parsial maupun simultan diketahui bahwa Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja berpengaruh positif juga signifikan pada kinerja karyawan.

Kata kunci : Manajemen Talenta, Motivasi, Kinerja

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi yang sudah mendunia saat ini, daya saing merupakan kata kunci atau dapat dikatakan syarat mutlak untuk mendapatkan pengakuan positif yang pada saatnya dapat memberikan potensi *market share* terbesar. Tak hanya itu, seiring berjalannya waktu yang semakin cepat dan serba praktis ini, *human capital management* tengah memasuki babak baru dengan munculnya istilah manajemen talenta yang dilatarbelakangi oleh permasalahan yang banyak terjadi di perusahaan-perusahaan bahwa *stakeholder* berusaha dengan sekuat tenaga untuk menarik pegawai ke perusahaan namun hanya meluangkan sedikit waktu dalam menggunakan dan mengelola talentanya. Talenta adalah karyawan kunci yang memiliki pemikiran strategis yang tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan, keterampilan fungsional dan kemampuan menciptakan hasil (Ed Michaels et al. dalam Manopo, 2011:3).

Indonesia merupakan negara berkembang yang memiliki berbagai macam industri besar di dalamnya, tak terkecuali penerapan manajemen talenta. Talenta telah menjadi perbincangan orang *Human Resource* selama beberapa tahun terakhir. Menurut Insania. K Nina, dkk (2010: 24) ketika berbicara mengenai *talent management strategy*, maka yang pertama kali harus dimiliki oleh perusahaan adalah gambaran kebutuhan talenta seperti apa yang diperlukan. Pengelolaan talenta yang baik dapat membantu perusahaan dengan cepat menemukan orang-orang terbaik untuk bisnis, secara efektif mengembangkan dan memanfaatkan bakat mereka, menyelaraskan usaha mereka dengan tujuan perusahaan, dan mempertahankan performa terbaik dalam perusahaan. Seketap apapun kompetisi bisnis saat ini, setiap

kemajuan yang dicapai sebuah perusahaan dalam menghasilkan sebuah produk dan jasa, dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan lain, terkecuali kualitas sdm nya. Itu sebabnya, perusahaan-perusahaan terbaik dunia selalu menyadari bahwa tak peduli bisnis apapun yang mereka geluti, bisnis yang sesungguhnya adalah bagaimana mencetak para pemimpin bisnis yang tangguh dimasa depan.

Salah satu perusahaan yang mengalami fenomena angkatan kerja dan mulai menganggap manajemen talenta dengan serius adalah PT. BDP atau yang saat ini dikenal dengan nama *Brite Smart Digital Technology* yang merupakan perusahaan percetakan dan penerbitan yang bertempat di desa Teluk Pinang kecamatan Ciawi provinsi Jawa Barat. Produk yang dihasilkan dari perusahaan tersebut diantaranya adalah buku pelajaran, kemasan, kalender agenda brosur, leaflet dan lain sebagainya.

Menjawab tantangan *talent war*, PT. BDP perlu melakukan perbaikan secara terarah, terintegrasi, dan berkelanjutan (*continuous improvements*) agar dapat bersaing dalam peta persaingan bisnis dewasa ini. Maka dari itu, manajemen talenta berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Kondisi di PT. BDP sendiri, transisi yang terjadi dalam lima tahun belakangan ini membuat struktur organisasi perusahaan mengalami perubahan. Dalam hal ketenagakerjaan, PT.BDP lebih dari 7 tahun tidak melakukan perekrutan karyawan eksternal. Dampaknya, *human resource* yang ada telah memasuki usia-usia menjelang masa pensiun dan sudah tidak lagi produktif, sementara tantangan yang dihadapi karyawan semakin beragam agar bisa bertahan dan bersaing dalam dunia usaha.. Kondisi tersebut menimbulkan gap antar generasi di perusahaan. Generasi muda (Gen Y) yang baru masuk lima tahun dipaksa melakukan percepatan-percepatan agar dapat mengisi kekosongan

posisi yang akan segera ditinggalkan generasi pendahulunya (Gen X).

Kondisi yang cukup signifikan perubahannya dalam dunia kerja ini membutuhkan suatu sistem terintegrasi untuk memastikan perusahaan dapat terus berjalan walaupun perputaran karyawan lebih cepat dari sebelumnya. Sistem pengelolaan *human capital* yang harus dimiliki perusahaan salah satunya adalah manajemen talenta. Kondisi ini tentu saja membutuhkan penanganan khusus dari pihak manajemen, khususnya departemen HCM (Human Capital & Management) yang akan diangkat sebagai objek telaah dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan dengan Kepala Departemen *Human Capital Management* yaitu penerapan manajemen talenta pada PT. BDP mengalami beberapa masalah, yaitu sebagai berikut :

1. Proses desain manajemen talenta dan seleksi talenta pada internal perusahaan mengalami kendala dalam mengidentifikasi kompetensi sumber daya manusia dikarenakan perubahan demografis organisasi yang signifikan dalam bentuk komposisi generasi angkatan tenaga kerja. Pergeseran demografis ini, bersama dengan perubahan dramatis dari struktur organisasi sehingga PT. BDP cenderung masih mengutamakan latar belakang pengalaman atau senioritas daripada kompetensi keseluruhan yang dimiliki karyawan dalam proses penilaiannya. Dampaknya, terjadi kesenjangan generasi antara karyawan senior dengan karyawan junior yang berakibat pada fungsi-fungsi tidak berjalan sesuai tujuan perusahaan.
2. Proses penerapan desain manajemen talenta yang dilaksanakan oleh PT. BDP tidak berjalan sesuai kebijakan perusahaan.
3. Strategi kompetensi generasional di PT. BDP yang dapat menetralkan gap yang terjadi pada karyawan. Pendidikan, pelatihan dan kunjungan studi ke perusahaan rekanan yang dilaksanakan oleh perusahaan dirasakan kurang maksimal. Hal ini

merupakan dampak dari gap yang cukup signifikan pada dua generasi karyawan yang menyulitkan jajaran manajerial mengakomodir kebutuhan kedua generasi tersebut.

4. Tingkat kehadiran, retensi dan keluar masuk (*turn over*) karyawan termasuk tinggi.

Manajemen talenta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja seorang pegawai. Oleh sebab itu, menurut saya proses pengembangan kinerja pegawai ini membutuhkan usaha yang khusus dan mendalam. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan aset yang dimiliki oleh perusahaan yang seharusnya dijaga dan dikembangkan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan kinerja pegawai tersebut diatur melalui manajemen kinerja. Sebuah perusahaan yang telah memiliki dan menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik dan kuat akan lebih baik kinerjanya dilihat dari segi keuangan dan non-finansial seperti kepuasan pelanggan, retensi pegawai dan meningkatnya kehadiran dibandingkan dengan pesaing dalam bidang yang sama.

Peningkatan kinerja pegawai pada sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan cara menarik para pegawai yang bertalenta dan memiliki kredibilitas tinggi yang selanjutnya akan dikembangkan dan dipertahankan oleh perusahaan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk senantiasa meningkatkan kinerja adalah dengan cara memotivasi setiap pegawai. Hal ini dilakukan agar memberikan apresiasi bagi setiap individu pegawai itu sendiri dan memberikan rasa bahwa karyawan dilibatkan dan dapat mendukung jalannya kegiatan dalam organisasi serta dapat membangun nilai tambah. Motivasi merupakan hal penting bagi pegawai agar senantiasa dapat memberikan kontribusi yang positif untuk perusahaan.

Pencapaian kinerja yang belum optimal diduga dikarenakan penerapan manajemen

talenta yang dilaksanakan tidak berjalan sesuai kebijakan perusahaan, kurangnya disiplin kerja pegawai dan belum maksimalnya kegiatan memotivasi kerja karyawan oleh perusahaan, salah satu langkah kebijakan yaitu dengan memberikan pelatihan-pelatihan berkaitan dengan keahlian karyawan demi menunjang pekerjaannya dan motivasi kerja terhadap karyawan agar bekerja maksimal di perusahaan (Priyo, 2014:1).

## **MATERI DAN METODE**

### **Manajemen Talenta**

Pella dan Inayati yang dikutip oleh Ernie Trisnawati Sule dan Ratri Wahyunintyas (2016:8) menyatakan bahwa elemen kunci dari proses manajemen talenta adalah rekrutmen dan seleksi, orientasi, manajemen kinerja, pengakuan dan retensi, pendidikan dan pelatihan, perencanaan suksesi, dan pengembangan.

Menurut Ernie Trisnawati Sule dan Ratri Wahyunintyas (2016:29), indikator manajemen talenta dapat dibagi menjadi tiga kelompok besar yaitu :

#### 1. Menarik talenta

Menarik talenta yang dijadikan tolok ukur diantaranya :

- a. Perencanaan talenta
- b. Proses rekrutmen
- c. Proses seleksi
- d. Proses orientasi talenta

#### 2. Mengembangkan talenta

Pengembangan karyawan mulai dari :

- a. Manajemen kinerja, termasuk penentuan nilai kinerja yang sesuai
- b. Pemetaan talenta
- c. Analisis kebutuhan pengembangan dan pembelajaran
- d. Implementasi pengembangan dan pembelajaran
- e. *Review talent*

#### 3. Mempertahankan talenta

Tahapan proses mempertahankan talenta antara lain :

- a. Perencanaan karier
- b. Perencanaan suksesi
- c. Mengikat talenta

### **Motivasi Kerja**

Daavid McClelland yang dikutip oleh Mangkunegara (2013:133) menyatakan bahwa produktivitas ditentukan oleh sebuah virus mental. Virus tersebut adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Adapun motivasi kerja dapat diukur dengan 3 (indikator) yaitu :

1. *Need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi),
2. *Need for affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan),
3. *Need of Power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

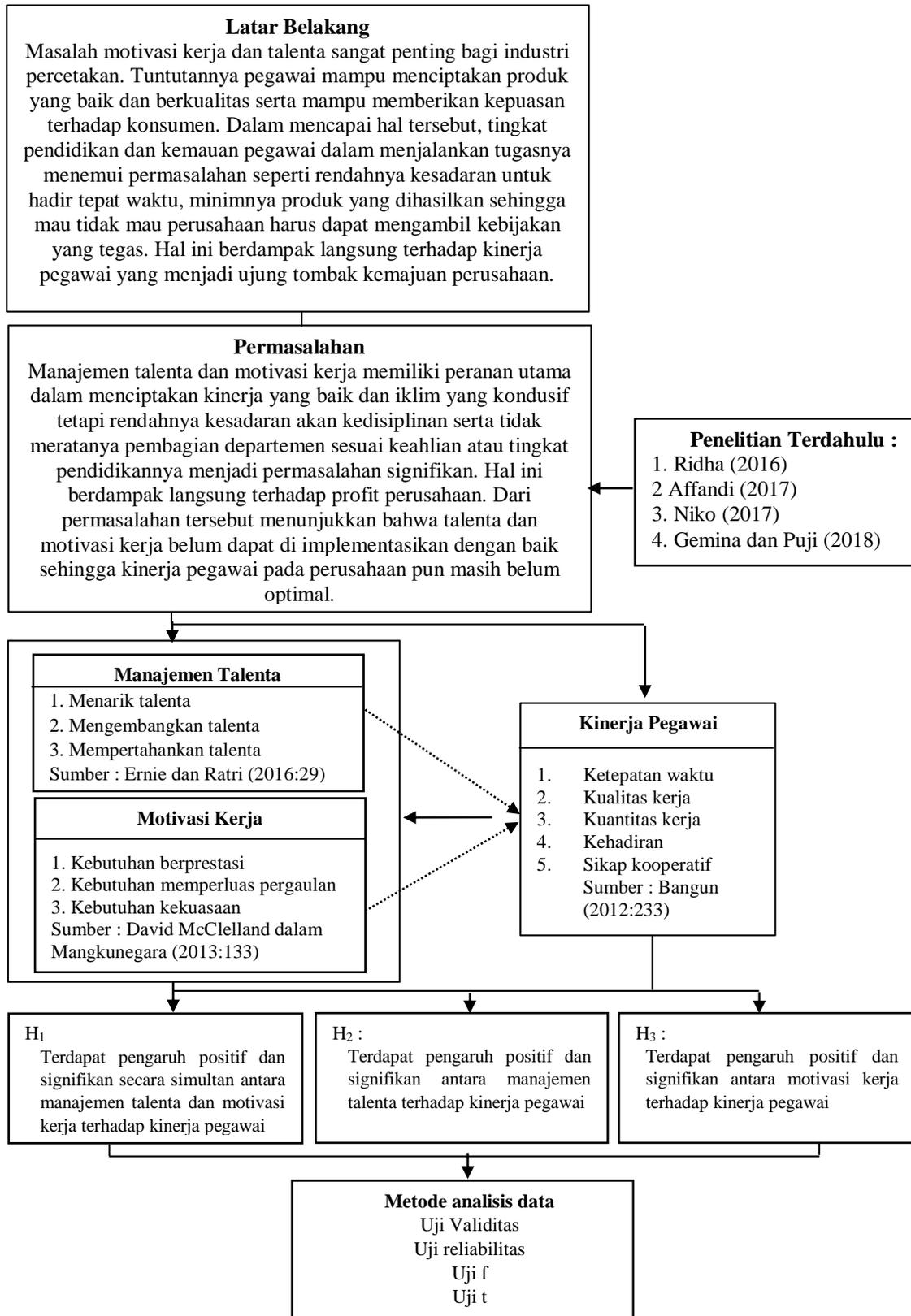
### **Kinerja**

Menurut Bangun (2012:233) kinerja pegawai adalah sesuatu yang dapat mempengaruhi seberapa banyak atau seberapa besar pegawai memberi kontribusi kepada organisasi dan dipahami secara jelas yang diukur melalui 5 (lima) indikator yang digunakan sebagai dasar menilai kinerja yaitu 1)Kuantitas pekerjaan; 2)Kualitas pekerjaan; 3)Ketepatan waktu; 4)Kehadiran; 5)Sikap kooperatif.

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis yang dapat dikemukakan sebagai dugaan sementara dalam penelitian ini:

1. Manajemen talenta dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Manajemen talenta berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 1 Kerangka Pemikiran**

## METODE PENELITIAN

Dalam pelaksanaan penelitian ini akan digunakan bentuk penelitian deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2014:14) metode deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk memperoleh kejelasan mengenai ciri-ciri variabel yang diamati

berdasarkan data yang diperoleh di lapangan. Sedangkan metode verifikatif adalah sebagai penelitian terhadap populasi/sampel tertentu yang bertujuan untuk mengukur hipotesis yang telah ditentukan. Seluruh pegawai di PT BDP Bogor menjadi objek dalam penelitian ini.

**Tabel. 1. Operasional Variabel dan Indikator**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Butir Pernyataan	Skala ukur
1	Manajemen Talenta (X 1)	<i>Talent management</i> adalah tujuan yang berorientasi dan mengintegrasikan proses perencanaan, merekrut, mengembangkan, mengelola dan memberi kompensasi kepada karyawan. Dessler G (2015:8)	1. Menarik talenta 2. Mengembangkan talenta 3. Mempertahankan talenta Sumber : Pella dan Inayati (2011:81)	1-6 7-10 11-15	Ordinal
2	Motivasi kerja (X 2)	Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). David McClelland dalam Mangkunegara, 2013:68)	1. Kebutuhan berprestasi 2. Kebutuhan memperluas pergaulan 3. Kebutuhan kekuasaan Sumber : (David McClelland dalam Mangkunegara, 2013:103)	16-17 18-20 21-23	Ordinal
3	Kinerja (Y)	Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Bangun (2012:99)	1. Ketepatan waktu 2. Kualitas kerja 3. Kuantitas kerja 4. Kehadiran 5. Sikap kooperatif  (Bangun, 2012:233)	24-25 26-27 28-29 30-31 32-33	Ordinal

## Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Pada penelitian ini populasi terdiri dari seluruh pegawai yang bekerja di PT BDP Bogor. Metode penentuan yang digunakan yaitu dengan metode *proportionate random sampling* adalah teknik pengambilan sampel

yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sampel yang diteliti sebanyak 100 karyawan atau karyawan yang bekerja di departemen produksi, *quality assurance*, *procurement* dan *human capital management* PT BDP Bogor.

### Operasionalisasi Variabel

Variabel yang dianalisis yaitu terdiri dari variabel independen yaitu manajemen talenta (X1) dan motivasi kerja (X2). Sedangkan untuk variabel dependennya adalah kinerja pegawai (Y). Dapat dilihat secara rinci pada tabel 1.

### Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan berupa data primer dan sekunder. Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan (wawancara, observasi, dan kuesioner). Sebelum pengolahan dan analisis data, hal pertama yang dilakukan adalah menguji data dengan uji validitas untuk mengukur tingkat kevalidan suatu instrumen.

### Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik ini dibutuhkan untuk melihat apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar bebas dari adanya indikasi heteroskedastisitas, multikolinearitas dan autokorelasi. Uji normalitas untuk memeriksa apakah dalam model regresi variabel dependen dan variabel independen memiliki distribusi normal atau tidak. Hasil uji normalitas dengan grafik histogram dikatakan normal jika kurva yang terbentuk simetris terhadap mean (U) sedangkan hasil pengujian dengan memakai normal probability plot menghasilkan titik-titik yang tersebar di sekitar garis diagonal serta penyebaran data searah dengan garis diagonal. Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan ada atau tidaknya korelasi antara variabel bebas. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian atau residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya.

### Metode Analisis Data

Seluruh data yang diterima dari responden maka akan di analisis menggunakan uji statistik. Adapun persamaan yang ditetapkan

Menurut Sugiyono (2014:187) semua instrumen disebut valid ketika memiliki nilai koefisien *product moment* lebih besar atau sama dengan 0,30 ( $\geq 0,30$ ), sedangkan seluruh instrumen dikatakan *reliable* jika memiliki nilai koefisien Alpha (*cronbach Alpha*) lebih besar atau sama dengan 0,6 ( $\geq 0,60$ ) serta untuk memenuhi ketentuan statistic yang berdasarkan *Ordinary Least Square* pada analisis regresi linear berganda yaitu dengan melakukan uji asumsi klasik. Uji validitas dan reliabilitas telah dilakukan pada seluruh butir indikator variabel dependen dan variabel independen dengan hasil pada uji validitas  $\geq 0,30$  dan hasil uji reliabilitas  $\geq 0,6$

untuk regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan :

- Y = Kinerja pegawai
- a = bilangan konstanta
- X<sub>1</sub> = Manajemen talenta
- X<sub>2</sub> = Motivasi kerja
- $\beta_1$  = Koefisien regresi untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai
- $\beta_2$  = Koefisien regresi untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
- $\varepsilon$  = Error, variabel gangguan

### Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi berganda/*multiple correlation* untuk mengukur seberapa kuat hubungan antara dua variabel independen secara bersama-sama atau lebih dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2013:205). Untuk dapat memberikan penafsiran korelasi yang ditemukan tersebut besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan hasil analisis korelasi nilai r diuraikan dan dapat dilihat Tabel 2 sebagai berikut.

**Tabel 2. Interpretasi Terhadap Nilai r Hasil Analisis Korelasi**

Interval Nilai r	Interpretasi
0,00-0,199	Sangat Lemah
0,20-0,399	Lemah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2013)

### Analisis Koefisien Determinasi

Ghozali (2013:127), menjelaskan bahwa koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi sebagai ukuran untuk mengetahui kemampuan model yang dibentuk dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi yaitu antara nol dan satu. Apabila nilai tersebut kecil berarti mengindikasikan bahwa variabel independen memberikan hampir semua

### Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui kebenaran dari perhitungan analisis korelasi, maka diperlukan pengujian hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Pengujian ini menggunakan Uji F (uji simultan) dan Uji t (uji parsial). Pengujian tersebut menggunakan uji distribusi t, dengan keyakinan ( $1-\alpha$ ) sebesar 95% dan derajat kebebasan sebesar  $n-3-1$  untuk menguji apakah hipotesis diterima atau ditolak.

Uji F dengan kriteria bila  $F_{hitung}$  lebih kecil atau sama dengan  $F_{tabel}$  ( $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ ) pada  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak terdapat berpengaruh nyata secara simultan antara manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. BDP begitupun sebaliknya.

Uji t dengan kriteria bila  $t_{hitung}$  lebih kecil dari atau sama dengan  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ ) pada  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel manajemen talenta dan motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai maupun sebaliknya.

informasi yang dibutuhkan untuk dilakukannya prediksi terhadap variabel dependen. Sugiyono (2014:257), menyatakan bahwa untuk menghitung koefisien determinasi dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = nilai koefisien determinasi

r = koefisien korelasi

### Hasil dan Pembahasan

PT. BDP adalah perusahaan percetakan dan penerbitan skala nasional yang didirikan pada tanggal 17 Juli 2000 oleh PT. Telkom Indonesia yang beralamatkan di Jl. Veteran 2 No.17 Desa Telukpinang Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor. Pada awalnya perusahaan ini hanya bergerak di bidang percetakan khusus produk yang diterbitkan oleh PT Telkom Indonesia, seperti : buku panduan telepon, brosur dan majalah PT. Telkom Indonesia. Selain itu, untuk menambah keuntungan perusahaan, PT BDP juga beroperasi pada penggandaan produk-produk umum, seperti :buku-buku pelajaran dan pemerintahan. Namun karena semakin berkembangnya era modernisasi, permintaan buku di pasar sangat menurun drastis sekitar 20% setiap tahunnya, sehingga manajemen PT BDP mempunyai strategi untuk membuat inovasi baru guna tetap mempertahankan berlangsungnya industri percetakan. Pada tahun 2014, manajemen PT. BDP di bawah anak perusahaan PT. Telkom Indonesia Tbk., memutuskan untuk melebarkan sayapnya di industri penggandaan kemasan makanan.

PT BDP mempunyai banyak pelanggan. Sistem pembagian pelanggan di perusahaan tersebut dibagi menjadi 3 golongan yaitu Pelanggan *Captive* yang meliputi produk-produk yang diterbitkan oleh PT. Telkom Indonesia dan anak perusahaan PT Telkom sendiri, seperti : PT MD Media Nusantara, PT Finnet Indonesia, PT Abda Medica, PT Telkom Solution Humanika dan masih banyak lainnya. Golongan pelanggan yang ke dua atau PT. BDP sendiri menamakan sebagai Pelanggan *Non Captive* seperti : PT Bank Mandiri, PT Bank BRI, Departemen Pemerintahan Agama, Departemen Pemerintahan Pendidikan Nasional dan Kebudayaan, Departemen Olahraga. Golongan yang ketiga yang disebut dengan golongan cetak lain dengan menerima job perusahaan swasta, seperti : brosur pizza, domino, direktori mudik dan lain sebagainya.

### **Karakteristik Karyawan**

Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan departemen produksi, quality assurance, procurement, dan human capital management yang berjumlah 100 orang karyawan. Sementara itu identitas karyawan dijelaskan berdasarkan usia, pendidikan terakhir, jabatan pekerjaan, dan waktu lama bekerja. Adapun karakteristik karyawan mayoritas berjenis kelamin laki-laki dengan usia 20 – 29 tahun dengan pendidikan terakhir SMA/SMK dan sudah bekerja selama 1 – 5 tahun. Hasil rekapitulasi dari jawaban karyawan mengenai manajemen talenta, motivasi kerja dan kinerja pegawai pada PT. BDP dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut.

**Tabel 3 Rekapitulasi Tanggapan Karyawan**

No	Variabel	Skor Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Manajemen Talenta	4,46	Sangat Baik
2	Motivasi Kerja	4,62	Sangat Tinggi
3	Kinerja	4,65	Sangat Tinggi
	Rata – Rata	4,57	Sangat Baik/ Tinggi

Berdasarkan Tabel 3 tersebut maka didapatkan hasil rekapitulasi penilaian karyawan terhadap variabel manajemen talenta, motivasi kerja dan kinerja (Y) rata-rata sebesar 4,57, dengan nilai tertinggi 4,65 yaitu kinerja dan nilai terendah 4,46 yaitu manajemen talenta.

### **Hasil Estimasi Persamaan Regresi**

Adapun persamaan regresi dari hasil perhitungan dalam hubungan fungsional adalah :

$$Y = 17,396 + 0,215 X_1 + 0,397 X_2 + \epsilon$$

Persamaan regresi berganda tersebut memberikan pengertian bahwa koefisien  $X_1$  dengan nilai 0,215 positif artinya manajemen

talenta berpengaruh nyata terhadap kinerja sehingga bila manajemen talenta meningkat baik maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Pernyataan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ridha (2016) dan Niko (2017), menyatakan bahwa jika manajemen talenta lebih baik maka kinerja pegawai akan meningkat.

Koefisien regresi  $X_2 = 0,397$  artinya motivasi kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja sehingga bila motivasi kerja tinggi maka kinerja pegawai juga akan tinggi, sebaliknya bila motivasi kerja rendah maka kinerja pegawai juga akan rendah. Pernyataan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Afandi (2017) dan

Muhaimin (2018) yang menyatakan bahwa jika motivasi kerja tinggi maka kinerja pegawai akan tinggi.

Analisis korelasi berganda bertujuan untuk menunjukkan erat tidaknya hubungan

antara variabel manajemen talenta dan motivasi dengan variabel kinerja pegawai (Sugiyono 2013:205). Adapun untuk melihat korelasi antar variabel dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

**Tabel 4. Hasil Pengujian Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.882 <sup>a</sup>	.778	.774	2,177

a. Predictors: (Constant), Talenta (X<sub>1</sub>), Motivasi (X<sub>2</sub>)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Hasil penelitian, 2019 (Data diolah)

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada Tabel 4 koefisien korelasi R sebesar 0,882 termasuk kategori sangat kuat (0,800 - 1,000). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan yang sangat kuat artinya bahwa semakin baik talenta yang dimiliki dan semakin meningkatnya dorongan motivasi diri karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Pernyataan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ridha (2016), Affandi (2017) dan Muhaimin (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Besarnya koefisien determinasi manajemen talenta dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara simultan didapat nilai *R Square* 0,778 atau sebesar 77,8%. Ini berarti bahwa variabel independen berupa motivasi dan talenta secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen kinerja sebesar 77,8%. sedangkan sisanya sebesar 22,2% dipengaruhi oleh komponen diluar penelitian seperti faktor intrinsik yang berasal dalam diri karyawan yaitu ; minat dan keahlian, serta faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan

hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan seperti kondisi fisik lingkungan kerja dan interaksi sosial antar karyawan serta metode yang digunakan.

#### **Pengujian Secara Simultan (Uji F)**

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen, maka dilakukan uji hipotesis secara simultan dengan menggunakan uji statistik F dengan tingkat signifikan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Adapun kriteria keputusan Uji F yang akan digunakan dalam hipotesisnya sebagai berikut.

1. Bila  $F_{hitung}$  kurang dari sama dengan  $F_{tabel}$  ( $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ ) pada  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh nyata secara simultan antara manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja.
2. Bila  $F_{hitung}$  kurang dari sama dengan  $F_{tabel}$  ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) pada  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya terdapat pengaruh nyata secara simultan antara manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil uji F diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 170,373 dengan tingkatan signifikansi nilai  $F_{tabel}$  sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) dengan derajat kebebasan (dk)  $n-k-1$  ( $100-3-1$ ) = 96 maka didapatkan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,09 sehingga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $170,373 > 3,09$ ) dan memiliki nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya terdapat pengaruh nyata secara simultan antara manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT. BDP. Hasil ini penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ridha (2016) dan Niko (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh nyata secara simultan antara manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja.

#### **Pengujian Secara Parsial (Uji t)**

Hasil dari uji t secara parsial yang dilakukan pada setiap variabel independen terhadap kinerja yaitu :

1. Hasil perhitungan diperoleh bahwa  $t_{hitung}$  pada variabel manajemen talenta ( $X_1$ ) sebesar 4,957 dan nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $n-k-1$  atau sama dengan  $100-3-1=96$  didapatkan nilai sebesar 1,661. Hal ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) sebesar ( $4,957 > 1,661$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta ( $X_1$ ) berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y). Dapat dilihat bahwa dengan kadar kepercayaan 95% manajemen talenta secara parsial berperan nyata terhadap kinerja pegawai PT. BDP.
2. Hasil  $t_{hitung}$  pada variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) sebesar 3,859 dan nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $n-k-1$  atau sama dengan  $100-3-1=96$  didapatkan nilai sebesar 1,661. Hal ini

menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) sebesar ( $3,859 > 1,661$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi ( $X_2$ ) kerja berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y). Dapat disimpulkan bahwa dengan taraf kepercayaan 95% motivasi kerja secara parsial berperan nyata terhadap kinerja pegawai PT. BDP.

#### **Kesimpulan dan Implikasi**

Adapun implikasi yang diberikan adalah sebagai berikut.

1. Talenta yang dimiliki PT. BDP Prima perlu ditingkatkan dengan baik dan perlu ditingkatkan kembali khususnya untuk indikator yang memiliki nilai terendah yaitu mengembangkan talenta yang menyatakan bahwa sangat penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi yang baik dalam proses pelatihan dan pengembangan karyawan yang mempunyai keahlian khusus/ bertalenta. Perusahaan perlu mengkaji secara cermat dan tepat kepada karyawan yang benar-benar ditempatkan di bidang yang sesuai dengan keahlian dan bakat yang dimiliki serta dapat mengembangkan kemampuan agar suatu saat memiliki kesiapan untuk menduduki jabatan struktural yang dibutuhkan.
2. Motivasi kerja di PT. BDP perlu ditingkatkan khususnya untuk indikator yang memiliki nilai terendah yaitu kebutuhan memperluas pergaulan yang menyatakan bahwa kehangatan berhubungan dan adanya sikap saling menghormati sesama pegawai selama bekerja bekerja di lingkungan perusahaan harus tetap dijunjung tinggi. Perusahaan perlu memberikan gaji sesuai dengan UMR yang ditetapkan oleh pemerintah secara 100% dan perusahaan

perlu memberikan tunjangan shift kerja bagi karyawan produksi dan tunjangan transportasi untuk semua karyawan sehingga karyawan merasa termotivasi dalam bekerja serta dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Untuk penelitian selanjutnya perlu memperhatikan indikator lain dan alat analisis yang berbeda untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain; minat dan keahlian, serta faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan kondisi diluar karyawan; kondisi lingkungan kerja dan interaksi sosial antar karyawan maupun atasan sehingga didapatkan hasil yang lebih optimal.

### **Ucapan Terima Kasih**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Keluarga Besar Universitas Djuanda Bogor dan PT. BDP Bogor beserta seluruh karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Affandi, M. Joko, 2017. Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Institut Pertanian Bogor (*Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen Institut Pertanian Bogor Volume 3 Nomor 3 September Thun 2017: 361-372*).
- Akabar, Edy. 2017. Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Sinjai (*Jurnal Mirai Management Vol 2 Nomor 2 April – Januari Tahun 2017 : 257 269*)
- Dessler, Gary, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Reources*. London (UK): *Pearson Education*.
- Fitzgerald M. 2014. *Talent and Talent Management Insight*. London (UK): *NHS eadership Academy*.
- Ghozali, Imam, 2013. *Metode Penelitian*. Edisi 11. Salemba Empat. Jakarta.
- Handoko,T., H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua Puluh Satu. Yogyakarta: *BPFE*
- Hasibuan, M., S., P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan Belas. Bandung: *Bumi Aksara*.
- Mangkunegara, A., A., A., P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kedua Belas. Bandung: *PT Remaja Rosdakarya Offset*
- Santoso, Budi. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Inti Pangan Tangerang. (*Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta Volume 4 Nomor 1 Maret Tahun 2016 : 19-32*).
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Edisi Revisi. Bandung: *PT Refika Aditama*.
- Siagian, S., P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesatu. Cetakan Kedua Puluh Empat. Jakarta: *Bumi Aksara*
- Sunyoto, Danang, 2016, *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*, Edisi 9, Nica Media Pressindo, Yogyakarta.
- Wahyuningtyas, Ratri. 2013. *Modul Certified Professional Talent Management*. Indonesia: *Lautan Edukasi*.
- \_\_\_\_\_. 2015. "An Integrated Talent Management System: Challenge for Competitive Advantage." *International Business Management*. Vol. 9, No.4, pp. 384-390