

***TALENT MANAGEMENT MINDSET DAN TALENT MANAGEMENT
STRATEGY BERPENGARUH TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN SUSTAINABLE BUSINESS SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(STUDY KASUS DI RSUP Dr. KARIADI SEMARANG)***



TESIS

**Diajukan Kepada Pengelola
Program Pasca Sarjana Magister Manajemen
STIE Bank BPD Jateng Untuk Memenuhi Syarat Guna
Memperoleh Derajat S-2 Magister Manajemen**

Oleh:

**SRI SUSILOWATI
NIM : 22221238**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
STIE BANK BPD JATENG
SEMARANG
2023**

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era kompetisi yang semakin ketat, setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memenangkan persaingan. Kunci utama kinerja adalah bagaimana organisasi mampu mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM). Setiap perusahaan atau organisasi bahkan dalam instansi pemerintah sekalipun pasti ingin melakukan efisiensi dan pengoptimalan kinerja masing-masing dengan tujuan untuk mencapai tujuan besar dari perusahaan yang ingin dicapai, sehingga dibutuhkan dalam mengatur strategi atau dalam hal pengambilan keputusan. Tidak sedikit permasalahan yang ada dalam perusahaan, oleh karena itu kualitas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan segala bentuk permasalahan yang ada.

Sumber daya manusia yang merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan (Suwatno dan Priansa, 2011). Sumber daya manusia merupakan hal yang penting dan tidak boleh diabaikan dalam sebuah organisasi, perusahaan maupun institusi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia adalah suatu penggerak dalam roda organisasi bahkan menjadi kunci yang dapat menentukan berkembang atau tidaknya suatu perusahaan. Arah dan tujuan yang tidak lain adalah visi dan misi suatu perusahaan dibuat oleh sumber daya manusia. Hal ini membuktikan bahwa pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional dengan didukung oleh kemajuan teknologi dan segala aspek dalam suatu organisasi, perusahaan maupun instansi.

Perusahaan harus mampu melakukan strategi di bidang sumber daya manusia. Pegawai yang terampil, berbakat bahkan profesional di setiap bagian harus ada dalam suatu perusahaan. Dengan adanya *VUCA* (perubahan secara berturut-turut yang tidak terduga) perusahaan harus melakukan pengelolaan manajemen bakat untuk Pegawai mereka. Dengan kesadaran masyarakat yang makin tinggi akan pentingnya faktor kesehatan pelayanan rumah sakit menjadi salah satu yang menjadi sorotan oleh masyarakat Indonesia. Kinerja, pelayanan, maupun kualitas baik sistem maupun Pegawai rumah sakit sangat berperan penting dalam hal ini.

Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Dokter Kariadi Semarang yang merupakan rumah sakit tipe A Pendidikan dibawah Kementerian Kesehatan dan sebagai rumah sakit pusat rujukan bagi wilayah Jawa Tengah berfungsi juga sebagai rumah sakit pendidikan. Sebagai pusat rujukan, RSUP Dr. Kariadi Semarang harus mampu menyediakan pelayanan kesehatan secara terpadu dan berkesinambungan untuk peningkatan kesehatan. RSUP Dr. Kariadi harus memiliki perencanaan yang baik dalam bidang sumber daya manusia agar tujuan utama yang merupakan visi dari rumah sakit dapat tercapai. Diharapkan dengan manajemen bakat dan manajemen pengetahuan di rumah sakit, dapat membantu dalam menjaga nilai atau kualitas dari pelayanan rumah sakit kepada masyarakat.

Adanya Undang-undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), "ASN terbagi menjadi 2 jenis yaitu PNS dan PPPK" dan sesuai dengan Peraturan dari Menteri PANRB nomor 13 tahun 2019 yang disempurnakan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional, RSUP Dr. Kariadi sebagai salah satu rumah sakit Instansi pemerintah dibawah Kementerian Kesehatan juga harus menerapkan peraturan tersebut. Pada saat ini

RSUP Dr. Kariadi terdapat pegawai tetap Non PNS yang sedang berproses dengan masa peralihan menjadi pegawai PPPK melalui seleksi sesuai ketentuan yang berlaku. Tim Kerja Organisasi Sumber Daya Manusia selaku pengelola kepegawaian dituntut harus mampu dalam mengoptimalkan sumber daya manusia dengan menempatkan jabatan fungsional yang ada di RSUP Dr. Kariadi sesuai dengan standar kompetensi yang disyaratkan pada formasi masing-masing Jabatan Fungsional tersebut.

Peraturan Menteri PAN RB No. 1 Tahun 2023 tersebut mengandung berbagai ketentuan dan pengaturan terbaru terkait Jabatan Fungsional (JF) yang salah satu pengaturan terbaru mengenai JF tersebut terdapat dalam Pasal 26, yang berisi tentang ketentuan mengenai Promosi Jabatan Fungsional yang dapat dilaksanakan melalui promosi dan kenaikan jenjang JF. Dengan adanya ketentuan tersebut memungkinkan Pejabat Fungsional dapat diberikan promosi ke dalam Jabatan Struktural dan begitu juga dengan sebaliknya.

Jabatan menurut Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 tahun 1999 tentang rumpun jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, jabatan fungsional adalah merupakan suatu kelompok jabatan dalam instansi yang mempunyai fungsi dan tugas yang berhubungan dengan pelayanana fungsi jabatan itu sendiri yang berdasarkan pada ketrampilan dan keahlian tertentu. Dengan adanya aturan peralihan ke Jabatan Fungsional tersebut Tim Kerja Organisasi Sumber Daya Manusia di RSUP Dr. Kariadi harus benar-benar mampu menempatkan setiap pegawai pada bagian yang sesuai dengan bidang, keahlian maupun ketrampilan masing-masing. Fenomena pada saat ini masih adanya beberapa pegawai yang ditempatkan pada posisi yang belum sesuai dengan kualifikasi ijazah yang dimiliki. Hal ini berpotensi mengganggu sistem yang ada untuk mencapai tujuan utama Rumah Sakit. Dan pada pengembangan karier pegawai yang bersangkutan akan berpotensi terkena dampak akibat ketidaksesuaian tersebut dikarenakan pada proses pengembangan kompetensi dan karier mereka akan mengalami kendala karena pada penilaian yang dilakukan harus sesuai dengan fakta atau pekerjaan yang saat ini dilakukan.

Disamping faktor-faktor tersebut di RSUP Dr Kariadi dalam melakukan promosi ke dalam jabatan di internal rumah sakit atau dalam melakukan kaderisasi untuk menduduki jabatan internal yang ada di rumah sakit mengalami kesulitan dalam menentukan pilihan pada pegawai. Hal ini yang menjadi pertimbangan peneliti untuk melakukan penelitian ini diantaranya dengan dilakukan *mapping* potensi talenta dari pegawai dengan kategori minimal pada jenjang jabatan tertentu. Secara umum kriteria jenjang jabatan fungsional yang dapat mengikuti proses pemilihan untuk jabatan internal di RSUP Dr Kariadi minimal pada kategori jenjang jabatan ahli muda dengan pertimbangan pada jenjang jabatan ahli muda seorang pegawai sudah mempunyai pengalaman kerja minimal tiga tahun. Namun pada kenyataannya cukup sulit menentukan atau memilih mereka untuk menduduki jabatan internal karena adanya berbagai faktor yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk dapat menduduki jabatan tersebut. Dengan penelitian ini diharapkan hasil penelitian dapat menjadi pertimbangan dalam memilih calon pejabat internal di Rumah Sakit Dr Kariadi.

Perkembangan di bidang strategi sumber daya manusia dan perannya dalam menemukan dan menarik Pegawai yang sangat berbakat dan terampil, telah

mengarah pada fokus pada bakat manusia dan bagaimana mengelolanya (Bethke-Langenegger et al., 2011; Deery, 2008; Keju et al., 2007). Manajemen bakat telah menjadi elemen penting dari manajemen sumber daya manusia (Baum, 2019; Hargreaves, 2009), dengan penekanan pada menarik dan mempertahankan jenis sumber daya manusia baru yang ditandai dengan pengetahuan, tingkat pengetahuan yang tinggi dan kemampuan yang berbeda (Snell et al., 2015; Holbeche, 2009).

Manajemen bakat didefinisikan sebagai hal yang menarik, mengembangkan dan mempertahankan Pegawai yang berkinerja tinggi (Heinen dan O'Neill, 2004) merupakan konsep yang menggambarkan semua cara di mana perusahaan berusaha untuk menarik, mengelola, memotivasi, mendorong, menghargai, melatih dan mengembangkan Pegawai (Hartmann et al., 2010), dan hal ini relevan untuk setiap jenis organisasi yang bercita-cita untuk mempertahankan kinerja yang tinggi (Al Aina dan Atan, 2020; Johnson et al., 2019; Crane dan Hartwell, 2019; Maurya dan Agarwal, 2018; Glaister et al., 2018).

Terdapat faktor lain yang juga sangat penting dalam mempengaruhi kinerja Pegawai yaitu budaya kerja. Budaya kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga Pegawai dapat mencapai berkinerja dengan optimal dan hasil kinerja yang baik. Budaya kerja merupakan perangkat atau sistem keyakinan dan norma yang dilaksanakan oleh Pegawai sebagai pedoman dalam perusahaan (Wibowo, 2012). Untuk mewujudkan bisnis yang berkelanjutan sangat dibutuhkan budaya kerja pada Pegawai yang baik dan bersama-sama untuk mewujudkan visi dan misi dari Rumah Sakit.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan Latar Belakang yang telah dijelaskan, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- 1.2.1. Apakah *Talent Manajement Mindset* berpengaruh terhadap *Sustainable Business*
- 1.2.2. Apakah *Talent Manajement Strategy* berpengaruh terhadap *Sustainable Business*
- 1.2.3. Apakah *Sustainable Business* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
- 1.2.4. Apakah *Talent Manajement Mindset* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- 1.2.5. Apakah *Talent Manajement Strategy* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- 1.2.6. Apakah *Talent Manajement Mindset* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. dengan *Sustainable Bussines* sebagai variabel intervening.
- 1.2.7. Apakah *Talent Manajement Strategy* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan *Sustainable Bussines* sebagai variabel intervening.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari Penelitian ini sebagai berikut

- 1.1.1. Menganalisis pengaruh *Talent Manajement Mindset* terhadap *Sustainable Business*
- 1.3.2. Menganalisis pengaruh *Talent Manajement Strategy* terhadap *Sustainable Business*.

- 1.3.3. Menganalisis pengaruh *Sustainable Business* terhadap Kinerja Pegawai.
- 1.3.4. Menganalisis pengaruh *Talent Manajement Mindset* terhadap Kinerja Pegawai.
- 1.3.5. Menganalisis pengaruh *Talent Manajement Strategy* terhadap Kinerja Pegawai.
- 1.3.6. Menganalisis pengaruh *Talent Manajement Mindset* terhadap Kinerja Pegawai. dengan *Sustainable Bussines* sebagai variabel intervening.
- 1.3.7. Menganalisis pengaruh *Talent Manajement Strategy* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Sustainable Bussines* sebagai variabel intervening.

1.4. Manfaat dan Kontribusi Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan:

- 1.4.1. Hasil penelitian ini menjadi kontribusi dalam penjelasan empiris tentang penting atau tidaknya *Talent Manajement Mindset* atau pola pikir dan *Talent Manajement Strategy* atau strategi manajemen bakat pada kinerja Pegawai di RSUP Dr. Kariadi.
- 1.4.2. Hasil penelitian ini berguna sebagai informasi dalam pengambilan keputusan manajemen yang ada di RSUP Dr. Kariadi dalam hal pengelolaan sumber daya manusia.

2. Telaah Pustaka

2.1. Telaah Teori

2.1.1 Teori Manajemen Sistem

Teori manajemen Sistem ini pertama kali diresmikan pada tahun 1950an oleh Ludwig Von Bertalanffy yang menerangkan bahwa Teori Manajemen Sistem merupakan teori yang menjelaskan mengenai suatu bisnis yang ada di perusahaan terdiri dari komponen-komponen yang tercipta dengan harmonis supaya *system* yang ada dalam perusahaan tersebut berfungsi dengan maksimal. Tingkat sinergi, dan saling keterkaitan dan integrasi antara sub sistem satu ke sub sistem yang lain sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu perusahaan. Teori Manajemen Sistem ini juga menjelaskan bahwa komponen yang sangat penting dan sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan adalah Pegawai, sedangkan faktor lain yang tidak kalah pentingnya demi keberhasilan bisnis perusahaan adalah departemen, unit bisnis dan kelompok kerja. Seorang pemimpin perusahaan harus mampu untuk mengevaluasi kejadian maupun pola perusahaan demi meraih pendekatan manajemen yang paling baik. Oleh karena itu, pemimpin perusahaan dapat melakukan kolaborasi untuk program yang berbeda sehingga dapat membawa perusahaan tersebut mempunyai pandangan yang lebih luas daripada menjadi perusahaan terisolasi. Teori tersebut adalah landasan bagi apa yang sekarang kita sebut sebagai Teori Sistem.

Teori Sistem ini juga menjelaskan bahwa adanya hubungan pada tiap bagian organisasi yang saling berinteraksi satu sama lain. Menurut Azhar Susanto (2013:22) dalam bukunya, menjelaskan system adalah sekumpulan atau grup dari sub system baik fisik atau non fisik yang

berhubungan satu dengan lainnya. Sutarman (2009:5) juga menjelaskan bahwa system adalah kumpulan elemen yang berinteraksi dalam kesatuan untuk menjalankan suatu proses pencapaian suatu tujuan utama.

2.1.2. Sustainable Business

Sustainable Business adalah bagaimana cara kita dapat membuat suatu bisnis yang sedang kita jalani akan memberikan dampak manfaat yang baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek secara terus menerus atau berkesinambungan secara konsisten. *Sustainable business* ini adalah bisnis yang dilakukan secara terus-menerus yang di dalamnya telah terdapat nilai ekonomi, sosial, hukum, perilaku dan lingkungan untuk strategi bisnisnya. Tujuan utama dari bisnis berkelanjutan ini antara lain :

- a. Mendapatkan keuntungan
Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk dapat memberikan manfaat yaitu mendapatkan sebuah keuntungan yang besar. Sehingga bisnis berkelanjutan ini dapat menjadikan perusahaan tersebut dapat tetap berjalan secara berkelanjutan.
- b. Meningkatkan efisiensi
Bisnis berkelanjutan ini juga bertujuan meningkatkan efisiensi, sehingga dapat menjalankan bisnis tersebut secara konsisten dan berkesinambungan dalam kurun waktu yang panjang. Efisiensi ini berkaitan dengan pengeluaran operasional suatu perusahaan.
- c. Menjaga bumi
Bisnis Berkelanjutan mempunyai komitmen yang sangat besar untuk tetap menjaga dan melestarikan lingkungan, sehingga kelestarian bumi akan mendorong perusahaan dapat melestarikan juga bisnisnya dalam jangka waktu yang panjang. Contoh dari poin ini antara lain pengguna teknologi informatika, pengolahan limbah dan penggunaan mesin yang ramah terhadap lingkungan.

2.1.3. Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai merupakan suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh Pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja Pegawai itu sendiri. Maka dari itu kinerja Pegawai merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atau hanya berjalan ditempat saja atau bahkan mengalami kemunduran.

2.1.4. Talent Manajement Mindset (Pola Pikir Manajemen Bakat)

Talent Manajement (Manajemen Bakat) merupakan suatu sistem atau cara untuk mendapatkan penilaian yang tepat terhadap masing-masing Pegawai di perusahaan. Hasil dari penilaian tersebut yang akan berfungsi untuk melihat dan menilai apakah Pegawai tersebut mampu

untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Misalnya bagaimana cara menempatkan orang yang tepat, di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat (Dries, dalam Isanawikrama, Wibowo & Buana, 2017).

Talent Management Mindset adalah faktor penentu yang menyediakan organisasi dengan posisi kompetitif yang unik; itu telah menjadi senjata penting dalam merebut peluang pasar melalui kreativitas dan inovasi personel berbakat (Scullion dan Collings, 2011).

Amunomiebi dan Worgu (2020) mengidentifikasi akuisisi bakat, pengembangan bakat, dan retensi bakat sebagai dimensi *Talent Management*. Kontribusi penting Van Zyl (2017) terhadap dimensi *Talent Management* termasuk daya tarik, sumber dan rekrutmen, penyebaran dan transisi, pertumbuhan dan pengembangan.

Sistem yang baik dalam mengelola *talent management* atau manajemen bakat merupakan sebuah hal yang penting dalam perusahaan yang sudah tumbuh dengan pesat, karena sistem manajemen bakat merupakan sebuah cara untuk melakukan pengelolaan bakat dari SDM pada suatu organisasi atau perusahaan dengan cara yang lebih efektif untuk pengembangan Pegawai dengan lebih optimal demi kemajuan perusahaan. Proses pada sistem manajemen bakat secara umum juga menyangkut sistem rekrutmen, penempatan Pegawai, perencanaan, hingga pengembangan bakat Pegawai menjadi lebih baik untuk kemajuan perusahaan. Dan jika sistem ini diimplementasikan dengan baik, perusahaan bisa mendapatkan kandidat untuk posisi penting atau future leaders (pemimpin masa depan) yang tepat sesuai leader succession plan dan perusahaan juga bisa mendapatkan sumber daya manusia yang bisa mendukung kompetensi yang diperlukan di perusahaan.

Menurut teori modal manusia (Schultz, 1961), keuntungan harus diperluas dari sekadar perhatian pada komponen material modal menjadi kepedulian terhadap komponen material yang kurang, yaitu modal manusia; *Human Capital* menganggap keterampilan dan pengetahuan individu sebagai bentuk modal di mana investasi dapat dilakukan. Mengingat bahwa kerangka dua dimensi Mahfoozi et al. (2018) lebih komprehensif untuk TM, kami menggunakan dua dimensi: pola pikir dan strategi (TMM dan TMS)

2.1.5. Talent Management Strategy (Strategi Manajemen Bakat)

Talent Management Strategy (Strategi Manajemen Bakat) adalah kunci sukses dalam *new talent economy*. Penelitian yang dilakukan oleh McKinsey and Company pada tahun 1997 dan 2000 menunjukkan bahwa perusahaan berkinerja tinggi menempatkan manajemen talenta organisasi sebagai prioritas tiga besar, menggunakan praktik manajemen talenta strategis, dan memiliki pemimpin yang memiliki keyakinan akan pentingnya talenta sebagai landasan, sementara perusahaan dengan kinerja rata-rata tidak memiliki kualitas ini. (Michaels, et al., 2001).

Manajemen bakat telah menjadi elemen penting dari manajemen sumber daya manusia (Baum, 2019; Hargreaves, 2009), dengan penekanan pada menarik dan mempertahankan jenis sumber daya manusia baru yang ditandai dengan pengetahuan, tingkat pengetahuan yang tinggi dan kemampuan yang berbeda (Snell et al., 2015; Holbeche, 2009).

Manajemen bakat didefinisikan sebagai hal yang menarik, mengembangkan dan mempertahankan Pegawai berkinerja tinggi (Heinen dan O'Neill, 2004); itu adalah konsep yang menggambarkan semua cara di mana perusahaan berusaha untuk menarik, mengelola, memotivasi, mendorong, menghargai, melatih dan mengembangkan Pegawai (Hartmann et al., 2010), dan relevan untuk setiap jenis organisasi yang bercita-cita untuk mempertahankan kinerja tinggi (Al Aina dan Atan, 2020; Johnson et al., 2019; Crane dan Hartwell, 2019; Maurya dan Agarwal, 2018; Glaister et al., 2018).

2.1.6. Penelitian Terdahulu

Pada reviu penelitian sebelumnya didapatkan temuan yang berkontribusi dengan memberikan rekomendasi praktis kepada manajer rumah sakit, dimana perlu menyadari implikasi komitmen untuk manajemen bakat dan *human capital* untuk kinerja bisnis berkelanjutan rumah sakit. Mereka membutuhkan upaya yang lebih terkonsentrasi untuk mempromosikan bakat dan membangun sumber daya manusia mereka untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan. Demikian pula, pembuat kebijakan perlu lebih memperhatikan *total management* untuk menyelesaikan masalah kegagalan rumah sakit Malaysia untuk mempertahankan kinerja bisnis berkelanjutan. Namun penelitian sebelumnya memiliki keterbatasan. Penelitian ini mengadopsi desain cross-sectional untuk survei, di mana data dikumpulkan pada satu titik waktu selama periode enam bulan. Alternatifnya, studi longitudinal, tidak praktis di sini karena keterbatasan waktu dan biaya. Pengambilan sampel terbatas pada rumah sakit di Malaysia sehingga tidak tepat untuk menggeneralisasi hasilnya ke sektor lain seperti manufaktur atau teknik, dengan misi, tugas, dan visi yang berbeda.

2.2. Reviu Penelitian Sebelumnya

Reviu penelitian sebelumnya yang lain dapat kita lihat pada tabel di bawah ini:

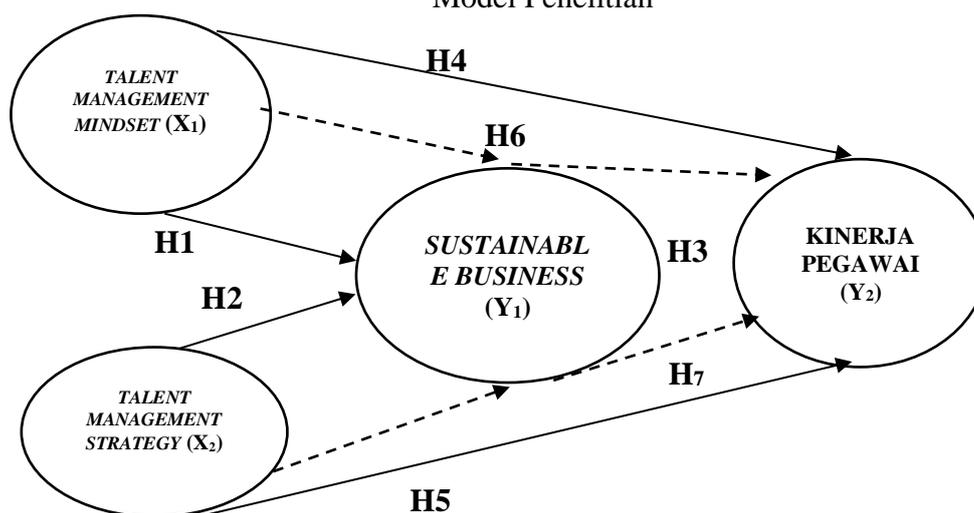
Tabel 2.1
Review Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
----	----------	---------------------	------------------

1	Silvi Sri Nugraga Tamala dan Dadan Ahmad Fadili (2021)	<u>Dependen :</u> - Manajemen Talenta - Manajemen Pengetahuan <u>Independen :</u> - Kinerja Pegawai	Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai
2	M. Risman Dermawan, Ahmad Multazam, I Gde Dharma Atmaja, Yusuf Palibong (2022)	<u>Dependen :</u> - Manajemen Talenta - Manajemen Pengetahuan <u>Independen :</u> - Kinerja Pegawai	Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai
3	Masduki dan Pipih Sopiyan (2021)	<u>Dependen :</u> - Manajemen Talenta - Manajemen Pengetahuan <u>Independen :</u> - Kinerja Pegawai	Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai
4	Ni Kadek Karina, I Komang Ardana (2020)	<u>Dependen :</u> - Manajemen Talenta <u>Independen :</u> - Kinerja Pegawai <u>Moderating :</u> - Komitmen Organisasi	Talent management dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2.1
Model Penelitian



2.4. Hipotesis Penelitian

2.4.1. Pengaruh Talent Manajement Mindset terhadap Sustainable Business

RSUP Dr. Kariadi mempunyai SOTK (Susunan Organisasi Tatanan Kerja). Setiap jabatan yang ada di harus saling mendukung dan mempunyai peranan penting tidak terpisahkan demi tercapainya visi dan misi RSUP Dr. Kariadi. Hal ini sesuai dengan teori yang dipakai di dalam penelitian ini yaitu

teori manajemen sistem yang menjelaskan bahwa keterkaitan antara sub sistem satu dengan sub sistem yang lain secara sinergi dan keterkaitan. Peranan pegawai yang berada di masing-masing tim kerja, harus mempunyai kemampuan dan bakat sesuai dengan bidanya, sehingga tujuan utama yaitu visi dan misi dari RSUP Dr. Kariadi dapat tercapai.

Atas dasar penjelasan di atas, maka peneliti dapat menarik hipotesis
H₁ : *Talent Manajement Mindset* berpengaruh positif terhadap *Sustainable Business*

2.4.2. Pengaruh *Talent Manajement Strategy* terhadap *Sustainable Business*

Salah satu cara strategi manajemen agar setiap tim kerja berjalan dengan maksimal adalah pada saat proses perekrutan pegawai yang telah dilakukan mapping sesuai dengan kebutuhan pendidikan untuk ditempatkan tim kerja masing-masing. Dengan sudah termappingnya pendidikan pegawai pada saat perekrutan, setiap pegawai akan bekerja dengan optimal dan maksimal, hal ini akan membuat keberlangsungan bisnis di Kariadi akan semakin meningkat pula. Pernyataan di atas sesuai dengan teori yang dipakai yaitu teori manajemen sistem yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan harus didukung oleh sub sistem di dalamnya. Hal sesuai dengan penelitian dari Mutinda Teguh dkk tahun 2020 yang menjelaskan bahwa manajemen strategik berpengaruh positif terhadap keberlangsungan usaha.

Atas dasar penjelasan di atas, maka peneliti dapat menarik hipotesis :
H₂ : *Talent Manajement Strategy* berpengaruh positif terhadap *Sustainable Business*

2.4.3. Pengaruh *Sustainable Business* terhadap Kinerja Pegawai

Sistem yang baik akan menunjang keberlangsungan bisnis di RSUP Dr. Kariadi. Keberlangsungan bisnis yang berkelanjutan tersebut akan membuat pegawai yang bekerja di dalamnya akan menjadi lebih aman, nyaman dan berusaha lebih memberikan kemampuannya dalam bekerja. Sehingga dapat diharapkan dengan keberlangsungan bisnis yang baik di RSUP Dr. Kariadi, akan meningkatkan juga kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan teori manajemen sistem dimana dengan keberlangsungan bisnis yang ada tersebut tercipta dari keterkaitan atau integrasi sub sistem di dalamnya. Sehingga akan meningkatkan juga kinerja karyawan.

Atas dasar di atas, maka dapat ditarik hipotesis :
H₃ : *Sustainable Business* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

2.4.4. Pengaruh *Talent Manajement Mindset* terhadap Kinerja Pegawai

RSUP Dr. Kariadi Semarang harus memiliki pegawai yang mempunyai kemampuan dan bakat sesuai dengan penempatannya, sehingga akan setiap pegawai dapat bekerja dengan nyaman dan lebih dapat memberikan kontribusi yang maksimal di setiap pekerjaan yang dilakukan. Dengan adanya hal tersebut diharapkan kinerja pegawai menjadi meningkat. Teori manajemen sistem pun akan terbukti di dalamnya, karena setiap sub sistem yang ada di RSUP Dr. Kariadi akan bekerja maksimal untuk memberikan support tercapainya visi dan

misi RSUP Dr. Kariadi. Hal ini sesuai dengan penelitian dari Silvi Sri Nugraga Tamala dan Dadan Ahmad Fadili (2021) yang menjelaskan bahwa Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai, dan juga dari penelitian M. Risman Dermawan, Ahmad Multazam, I Gde Dharma Atmaja, Yusuf Palibong (2022) yang menjelaskan bahwa Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai, hal ini juga diperkuat oleh penelitian Masduki dan Pipih Sopiyan (2021) yang menerangkan bahwa Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Atas dasar tersebut maka dapat ditarik hipotesis :

H₄ : *Talent Manajement Mindset* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

2.4.5. Pengaruh *Talent Manajement Strategy* terhadap Kinerja Pegawai

Teori manajemen sistem menerangkan bahwa untuk mencapai tujuan suatu perusahaan harus di dukung sub sistem yang saling terintegrasi dan saling mendukung. RSUP Dr. Kariadi harus melakukan manajemen strategi yaitu dengan cara menempatkan pegawai yang ada pada unit kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Salah satu cara antara lain pada saat perekrutan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan. Sehingga pegawai yang diterima bekerja akan lebih mudah menyesuaikan diri dan kemampuan, loyalitas bahkan kinerja akan meningkat.

Atas dasar penjelasan di atas, maka hipotesis yang diperoleh adalah :

H₅ : *Talent Manajement Strategy* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

2.4.6. Pengaruh *Talent Manajement Mindset* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Sustainable Bussines* sebagai variabel intervening.

Kemampuan RSUP Dr. Kariadi dalam mengelola dan memaksimalkan kemampuan serta bakat dari setiap pegawai merupakan langkah awal untuk tercapainya visi dan misi rumah sakit. Dalam hal ini, teori manajemen sistem pun berjalan yaitu berfungsinya dengan baik sub sistem yang ada sehingga dapat mencapa tujuan dari perusahaan / organisasi dalam hal ini RSUP Dr. Kariadi. Dengan pengembangan bakat tersebut maka rumah sakit akan mampu bersaing pada jangka panjang sehingga dengan kemampuan sustainable bussines tersebut, pegawai akan merasa aman, nyaman dan otomatis akan meningkatkan kinerja mereka.

Atas dasar penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis :

H₆ : *Talent Manajement Mindset* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan *Sustainable Bussines* sebagai variabel intervening

2.4.7. Pengaruh *Talent Manajement Strategy* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Sustainable Bussines* sebagai variabel intervening.

Proses penerimaan yang tepat pada saat rekrutmen pegawai di RSUP Dr. Kariadi juga merupakan salah satu kunci untuk mewujudkan tujuan utama rumah sakit. Hal ini didukung oleh teori manajemen sistem sebagai berikut : setiap proses penerimaan sesuai klasifikasi pendidikan yang tepat pada tim kerja yang tepat pula, akan membuat setiap unit di RSUP Dr. Kariadi dapat memberikan kontribusi yang tinggi. Kemampuan pegawai sudah sesuai dengan bidang kerja masing-masing menjadikan kariadi menjadi rumah sakit

yang profesional. Hal ini akan mengakibatkan sustainable bussines di RSUP Dr. kariadi meningkat pula. Sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya akan menjadi aman, nyaman dan mereka akan dengan sukarela mengembangkan karier mereka di RSUP Dr. Kariadi. Atas alasan tersebut maka kinerja pegawai pun akan meningkat.

Dari penjelasan di atas, dapat ditarik hipotesis :

H₇ : *Talent Manajement Strategy* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan *Sustainable Bussines* sebagai variabel intervening

2.5. Definisi Operasional

Berikut ini merupakan operasionalisasi variable penelitian:

Tabel.3.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel & Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
1	<p><i>Talent management Mindset</i></p> <p>Proses secara utuh untuk dapat memaksimalkan bakat yang dimiliki harus melalui keseluruhan proses dari rekrutment, penempatan, bahkan pengembangan pegawai</p>	Sumber (<i>Sourcing</i>)	1. Identifikasi potensi kemampuan	Tingkat potensi kemampuan Pegawai	Ordinal
			2. Menentukan kandidat pegawai sesuai klasifikasi	Tingkat pemilihan Pegawai sesuai dengan kualifikasi	Ordinal
		Penyetaraan	1. Memberikan pendidikan & penelitian kepada Pegawai baru sehingga efektif	Tingkat pelatihan Pegawai	Ordinal
			2. Kerjasama pimpinan pegawai mencapai tujuan	Tingkat pemeliharaan hubungan antara atasan dengan bawahan	Ordinal
		Memelihara (<i>retain</i>)	1. Tingkat seleksi Pegawai internal	tingkat perencanaan pengembangan suksesi Pegawai	Ordinal
		Belajar dan berkembang (<i>learn and develop</i>)	2. Pemberian pendidikan dan pelatihan kepada karyawan baru	Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan baru agar efektif	Ordinal
	3. Pengembangan keahlian dengan diklat terencana		Tingkat perencanaan pengembagn jangka panjang	Ordinal	
	Lewis (2018)	Penghargaan (<i>reward</i>)	Kebijakan tentang <i>reward</i> secara adil dan konsisten	Tingkat reward yang diperoleh Pegawai	Ordinal

No	Variabel & Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
2	Talent Management Strategy	Penciptaan pengetahuan	Diskusi, rapat dan pertemuan	Tingkat diskusi, rapat dan pertemuan	Ordinal
	proses yang dapat memberikan fasilitas untuk menangkap, mendistribusikan, membuat dan menerapkan suatu pengetahuan yang digunakan untuk suatu pengambilan keputusan	Transfer Pengetahuan	Komunikasi antar Pegawai	Tingkat komunikasi antar Pegawai	Ordinal
		Penggunaan pengetahuan	Pengadaan diklat dan pelatihan	Tingkat pengadaan diklat dan pelatihan	Ordinal
		Penyimpanan pengetahuan	Kemudahan	Tingkat kemudahan	Ordinal
3	Sustainable Bussines sebagai variabel intervening	Dimensi ekonomi	Kemanfaatan	Mendapatkan Keuntungan	Ordinal
	Manfaat bisnis jangka pendek dan panjang berkesinambungan dengan strategi bisnis	Dimensi ekonomi	Efisiensi	Meningkatkan Efisiensi	Ordinal
		dimensi lingkungan	Kelestarian Lingkungan	Menjaga Bumi dari Pencemaran	Ordinal
		dan dimensi sosial	Sosial	Tanggung Jawab Sosial	Ordinal
4	Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	1. Kemampuan	Tingkat kemampuan bekerja	Ordinal
	“hasil kerja yang diukur berdasarkan kuantitas dan kualitas yang telah dicapai oleh seorang		2. Ketrampilan	Tingkat ketrampilan dalam bekerja	Ordinal
		Kuantitas Kerja	1. Waktu dalam Bekerja	Tingkat ketepatan waktu dalam bekerja	Ordinal

Pegawai sesuai dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diberikan”		2. Pencapaian Target	Tingkat pencapaian target kerja	Ordinal
	Kerja sama	1. Jalinan Kerja	Tingkat jalinan dengan sesama rekan kerja	Ordinal
		2. Kekompakan	Tingkat bersatu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan Pegawai lain	Ordinal
	Tanggung Jawab	1. Hasil Kerja	Tingkat rasa tanggung jawab pada hasil kerja	Ordinal
		1. Pengambilan Keputusan	Tingkat tanggung jawab pada saat pengambilan keputusan	Ordinal
	Anwar Prabu Mangkunegara (2013)	Insiatif	Kemandirian	Tingkat kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan

3. Metodologi Penelitian

3.1. Desain Penelitian

Penulis menyusun penelitian ini menggunakan penelitian klausal yaitu penelitian yang berisi sebab akibat. Desain penelitian klausal dipakai sebagai bukti adanya hubungan dari sebab dan dari akibat antara beberapa *variable* yang ada. Pada penelitian klausal, dijelaskan bahwa *variable* independen yang ada akan mempengaruhi *variable* dependen atau terikat pada situasi yang telah direncanakan (Sugiyono,2013).

3.1.1. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Penelitian ini menggunakan populasi Pegawai organik (PNS, PPPK dan Pegawai Non PNS/BLU) yang ada di RSUP Dr. Kariadi saat ini. RSUP Dr. Kariadi merupakan rumah sakit umum pusat di bawah Kementerian Kesehatan. RSUP Dr. Kariadi saat ini merupakan satu - satunya rumah sakit di Indonesia yang menyandang predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM). Demi mempertahankan predikat tersebut dibutuhkan strategi dalam mempertahankan kinerja Pegawai maupun kinerja rumah sakit.

Berikut ini merupakan rincian jumlah Pegawai di RSUP Dr. Kariadi (data bersumber dari simpeg.rskariadi.id) data per Nopember 2023:

PNS

: 1475 Orang

PPPK : 435 Orang
Non PNS : 1015 Orang

Dari rincian di atas, kita ketahui bahwa penelitian ini memiliki jumlah populasi sebanyak 2.925.

b. Sampel

Cara menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan *slovin*. Dari jumlah populasi sebesar 2.925 maka memakai tingkat eror sebesar 5%. Perhitungan jumlah sampel dari *slovin* tersebut sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n : Ukuran sampel yang dicari

N : Jumlah populasi²

e : besar kesalahan (error) yang ditetapkan

$$n = \frac{2.925}{1 + (2.925 \times (5\%)^2)}$$

$$n = \frac{2.925}{8,3225}$$

$$n = 352$$

Berdasarkan hasil perhitungan *slovin* di atas, didapatkan jumlah sampel sebesar 352 sampel.

3.1.2. Definisi Konsep dan Definisi Operasioanal Variabel

Penelitian ini menggunakan tiga variable. Variable yang pertama adalah variable independent atau variable bebas yaitu *Talent Manajement Mindset* (Manajemen pola pikir) dan *Talent Manajement Strategy* (Strategi Manajemen Bakat). Variable yang kedua adalah variable terikat *Dependent Variable* yaitu kinerja Pegawai, dan *Sustainable Bussines* sebagai variabel intervening.

a. Talent Manajement Mindset (Manajemen pola pikir)

Talent Manajement Mindset adalah faktor penentu yang menyediakan organisasi dengan posisi kompetitif yang unik; itu telah menjadi senjata penting dalam merebut peluang pasar melalui kreativitas dan inovasi personel berbakat (Scullion dan Collings, 2011).

Amunomiebi dan Worgu (2020) mengidentifikasi akuisisi bakat, pengembangan bakat, dan retensi bakat sebagai dimensi *Talent Manajement*. Kontribusi penting Van Zyl (2017) terhadap dimensi *Talent Manajement* termasuk daya tarik, sumber dan rekrutmen, penyebaran dan transisi, pertumbuhan dan pengembangan.

b. Talent Manajement Strategy (Strategi Manajemen Bakat)

Rampersad (2006) menjelaskan bahwa *talent management* merupakan cara pengelolaan bakat suatu perusahaan secara efektif dengan adanya perencanaan dan pengembangan dari Pegawai semaksimal mungkin dengan cara memanfaatkan bakat yang dimiliki secara optimal. Untuk dapat memaksimalkan bakat yang dimiliki harus melalui keseluruhan proses dari *rekrutment*, penempatan, bahkan pengembangan pegawai (Lewis, 2008).

Talent management merupakan proses yang perlu dijalankan secara berkesinambungan agar mengetahui kapasitas atau kompetensi bakat yang dibutuhkan oleh perusahaan baik untuk kepentingan perusahaan saat ini maupun masa mendatang.

c. Kinerja Pegawai

Anwar (2013) menjelaskan bahwa kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang diukur berdasarkan kuantitas dan kualitas yang telah dicapai oleh seorang Pegawai sesuai dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diberikan.

Kinerja Pegawai adalah kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang Pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja Pegawai dapat diukur melalui pencapaian target yang telah ditetapkan, produktivitas kerja, kualitas hasil kerja, serta kualitas kerja dalam tim.

d. Sustainable Bussines sebagai variabel intervening

Variabel intervening merupakan faktor - faktor yang secara teoritis mempengaruhi fenomena yang diteliti tetapi tidak dapat diukur dan dimanipulasi (Sugiyono, 2014). (Sugiyono, 2014) menambahkan, variabel ini terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sustainable Bussines (Z). Sustainable Bussines merupakan bisnis yang memberikan manfaat baik dalam jangka waktu pendek maupun jangka waktu panjang secara berkesinambungan atau konsisten dan merupakan bisnis yang secara terus menerus dapat menerapkan nilai sosial, ekonomi, hukum, perilaku, dan lingkungan di dalam strategi.

3.1.3. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan jenis data primer. Menurut Sugiyono (2019) data primer merupakan data yang sumber datanya langsung memberikan data kepada pihak yang mengumpulkan data. Cara pengambilan sampel menggunakan data primer dalam penelitian ini dengan pengisian kuesioner. Pengukuran yang digunakan untuk menentukan berapa nilai dari hasil jawaban kuesioner yaitu dengan menggunakan “*skala likert*” hal ini dinyatakan oleh Sugiono (2019) yaitu “*Skala Likert*” merupakan pengukur suatu sikap, persepsi bahkan

persepsi sekelompok orang atau golongan tentang suatu fenomena tertentu.

3.1.4 Teknis Analisis Data

Dalam menganalisa data yang ada, penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif yang akan menampilkan suatu data yang ada ke dalam bentuk rata-rata skor / nilai. Analisis Inferensial menggunakan PLS – SEM (*Partial Least Squares- Structural Equation Modeling*). Peneliti menggunakan memilih PLS-SEM dalam analisa data, karena penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu variabel bebas (*independen*), variabel intervening, dan variabel terikat (*dependen*). Oleh karena itu pemilihan PLS-SEM sebagai alat analisis data, akan mampu mengukur dan menguji pengaruh langsung atau tidak langsung dari variabel bebas (*independen*) dan variabel terikat (*dependen*) (Ghozali, 2021)

a. Outer Model

Untuk mendefinisikan apakah setiap blok indikator berhubungan dengan variabel lainnya disebut outer model (*outer relation* atau *measurement model*). Dalam teknik analisa partial least square menggunakan pengukuran outer model dan inner model dalam kegiatan pengujian.

Dalam penelitian ini, pengukuran outer model digunakan dengan nilai loading factor masing-masing indikator dan digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Ghozali, 2021).

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur konsistensi responden dalam menjawab setiap item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Korelasi antara skor indikator dan variabel menunjukkan validitas konvergen model pengukuran. Jika korelasi antara ukuran reflektif dan konstruk yang ingin Anda ukur lebih besar dari 0,7, itu dianggap tinggi. Nilai muatan luar 0,50 hingga 0,60 dianggap cukup untuk penelitian pada tahap awal pengembangan skala pengukuran (Ghozali, 2021).

b. Inner Model

Salah satu jenis pengukuran model luar adalah pengujian dan pengukuran yang telah dijelaskan. Setelah estimasi model eksternal selesai, dilakukan estimasi model internal. Tingkat pengaruh hubungan antar variabel dan keseluruhan hubungan antar variabel dalam sistem yang sedang dibangun ditentukan dengan mengukur inner model. Estimasi model internal untuk menguji hubungan antar faktor dalam review menggunakan nilai R² yang diubah (Ghozali, 2021). Berdasarkan adjusted R² suatu model dapat diklasifikasikan sebagai kuat ($\leq 0,70$), menengah ($\leq 0,45$) dan lemah ($\leq 0,25$). Sedangkan, hubungan antar variabel dalam sistem yang dibangun pada penelitian dihitung dengan menggunakan nilai predictive relevance (Q²)

bertujuan untuk menilai validitas prediktif pada variabel independen. Validitas prediktif dari suatu variabel independen dikatakan baik apabila memiliki (Q^2) yang lebih besar dari nol.

Agar model memenuhi model Fit, Inner model (model structural) ini menggunakan parameter sebagai berikut :

(i) SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*)

Model dapat memenuhi atau dianggap cocok apabila memiliki nilai SRMR <0.10 atau < 0.08.

(ii) NFI (*Normal Fit Index*)

Menghasilkan nilai antara 0 dan 1, semakin mendekati angka 1 yaitu > 0,9 maka dapat dikatakan model tersebut sudah baik atau sesuai dengan model yang dibangun.

c. Variance Accunted For (VAF)

Untuk mengetahui bahawa variabel tertentu di mediasi oleh variabel lain, dalam penelitian ini menggunakan uji VAF. Berikut ini rumus VAF yang digunakan :

$$VAF = \frac{Indirect\ Effect}{Total\ Effect}$$
$$VAF = \frac{a \times b}{ab \times c}$$

Kesimpulan atas mediasi tersebut sebagai berikut :

- i. Jika nilai VAF > 80%, maka telah terjadi mediasi penuh
- ii. Jika nilai VAF > 20% dan < 80 %, maka telah terjadi mediasi parsial
- iii. Jika nilai VAF < 20 %, maka tidak terjadi mediasi di dalamnya

d. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini, untuk melakukan pengujian hipotesis menggunakan bantuan dari software SmartPLS (*Partial Least Square*). Untuk mengetahui nilai yang dihasilkan, harus menggunakan uji *bootstrapping*. Dalam rangka untuk mengetahui bahwa hipotesis yang telah ditetapkan diterima ataupun ditolak, harus memperhatikan nilai signifikansi *p-values* (nilai probabilitas). Koefisien yang digunakan untuk menentukan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak yaitu dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi antara lain :

- (i) Jika nilai *p-value* lebih kecil dari 0.05 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis penelitian (H_1) diterima;
- (ii) Jika nilai *p-value* lebih besar dari 0.05 maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis penelitian (H_1) ditolak.