

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pengelolaan sumber daya manusia pada masa kini menjadi hal yang dianggap penting pada sebuah perusahaan untuk lebih mudah dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Pada pengelolaan sumber daya dalam sebuah perusahaan mempunyai peran penting untuk pembuatan strategi dalam menyokong kualitas dalam setiap aspek-aspek yang ada pada perusahaan, salah satunya kinerja karyawan.¹ Dalam upaya pengelolaan sumber daya manusia itu bersifat unik dan berbeda dengan sumber daya lain, karena mempunyai karakteristik unik yaitu sifat serta pola pikir yang berbeda-beda pada setiap individu. Oleh sebab itu, adanya kekhususan ini membuat adanya perhatian yang spesifik terhadap sumber daya ini.²

Edwin B. Flippo menjelaskan pengelolaan sumber daya manusia adalah sebuah proses perancangan, pengorganisasian, pembimbingan, serta penyelenggaraan dari penyediaan tenaga kerja, pengembangan, remunerasi, pemeliharaan serta pemberhentian kontrak kerja untuk menggapai tujuan perseorangan, organisasi, serta masyarakat. Sedangkan, menurut Haneman, pengelolaan sumber daya manusia atau individu merupakan sebuah kegiatan

¹ Adel Iswandi, "Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Dan Motivasi Melalui Reward System (Artikel Studi Manajemen Sumber Daya Manusia)," *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik* 1, no. 3 (19 September 2021): 280–288, <https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i3.683>.

² Benjamin Bukit, Tasman Malus, dan Abdul Rahmat, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi, Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi.*, 1 ed. (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017).1-2

organisasi yang telah direncanakan untuk dapat memberikan pengaruh kepada aktivitas karyawan.³

Dalam praktiknya terdapat beberapa praktik kegiatan perusahaan dalam menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yaitu dapat diawali dengan melakukan pengadaan tenaga kerja, memberikan pelatihan serta pengembangan, memberikan remunerasi, serta memelihara hubungan dan pemisahan kontrak pada karyawan. Praktik pengelolaan sumber daya manusia ini memberikan pengaruh terhadap efektivitas serta efisiensi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.⁴ Pengelolaan sumber daya manusia itu untuk menunjang kualitas pada aspek yang dimiliki karyawan, salah satunya kinerja. Dengan melakukan upaya perencanaan pengelolaan sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga perusahaan mempunyai karyawan-karyawan yang dengan sumber daya manusia berkualitas untuk berkompetisi dengan perusahaan lainnya serta mencapai sasaran yang dimiliki.

Perusahaan dapat dengan mudah untuk berkembang ataupun mencapai tujuannya apabila perusahaan dapat menemukan potensi talenta serta kompetensi yang dimiliki oleh karyawan yang tepat untuk mengisi pada jabatan atau pekerjaan penting dalam perusahaan, sehingga karyawan dapat memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya dan memberikan kontribusi

³ Nanang Nuryanta, “*Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)*,” eL-Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam 1, no. 1 (2008): 55–69.

⁴ Yeni Yulita Atmaja dan Ronny H. Mustamu, “*Pengelolaan Dan Pengembangan Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Air Mlinum Dalam Kemasan*,” AGORA 1, no. 1 (2013): 1–12.

secara maksimal kepada perusahaan.⁵ Salah satu metode dalam pengelolaan sumber daya manusia tersebut adalah *talent management* atau manajemen bakat yang dapat digunakan sebagai sebuah strategi dalam pengembangan sumber daya manusia. Seperti dalam pidato visi Indonesia yang disampaikan oleh Presiden Joko Widodo dalam pidato visi Indonesia menyebutkan bahwa manajemen talenta adalah salah satu usaha supaya sumber daya manusia di Indonesia mampu berkompetisi dalam kancah dunia.⁶ Hal ini menunjukkan bahwa *talent management* atau manajemen bakat menjadi salah satu strategi yang bisa di gunakan untuk pengelolaan sumber daya manusia.

Talent management atau manajemen talenta adalah sebuah rentetan langkah yang dibuat perusahaan dalam menemukan karyawan yang cocok dan menempatkannya kepada tempat yang tepat dengan sebuah proses mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan serta menempatkan pada posisi yang sesuai.⁷ Rampersad menjelaskan bahwa *talent management* merupakan suatu cara dalam mengelola bakat dalam sebuah perusahaan secara efektif, dengan melakukan perancangan dan pengembangan suksesi dalam perusahaan, serta dibarengi dengan perwujudan pengembangan diri karyawan

⁵ Atmaja dan Mustamu.

⁶ Sahrul Pahrudin dan Jalaludin Jalaludin, “Penerapan Manajemen Talenta (*Talent Management*) pada Karawan Logistik Farmasi di RS Abdul Radjak Purwakarta,” JAMMIAH (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah) 2, no. 2 (29 September 2022): 83–96, <https://doi.org/10.37726/jammiah.v2i2.203>.

⁷ Ni Kadek Karina dan I Komang Ardana, “Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan,” E-Jurnal Manajemen 9, no. 2 (3 Februari 2020): 487–507, <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p05>.

secara maksimal, dan pedayagunaan talenta dengan optimal.⁸ Tansley menerangkan bahwa, *talent management* merupakan kemampuan perusahaan untuk menarik kandidat, memotivasi, mengembangkan serta mempertahankan karyawan dengan kemampuan mengubah talenta pada individu dengan sebuah program yang menarik untuk dijadikan karyawan bertalenta yang dimiliki oleh perusahaan.⁹

Dalam praktik *talent management* ini tidak hanya berfokus terhadap pengembangan sumber daya manusia yang bertalenta saja. tetapi juga berfokus pada mengatur siasat upaya menjaga dan mempertahankan sumber daya manusia bertalenta tersebut. Upaya mempertahankan karyawan ini dibutuhkan manajemen yang baik agar karyawan berpotensi tetap bertahan sehingga perusahaan dapat memanfaatkan talenta yang dimiliki karyawan untuk mendukung kegiatan operasional serta tujuan dari perusahaan.

PT. Wonojati Wijoyo merupakan perusahaan industri eskpor yang bergerak dalam bidang manufaktur khusus dari kayu jati terbesar di Kabupaten Kediri dengan hasil produksi hanya dieskpor pada wilayah Amerika, dalam proses produksinya didasarkan atas permintaan dari perusahaan luar negeri yang telah menjalin bekerja sama, sebagai sebuah perusahaan ekspor ingin selalu menjaga kualitas produknya agar tetap menjadi komoditi ekspor, untuk hal tersebut maka perusahaan juga memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas.

⁸ Iwan Sukoco dan Ashar Rijal Fadillah, "The Analysis Of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach In PT PINDAD (PERSERO) Bandung City," AdBispreneur 1, no. 1 (26 Juli 2016):85-102, <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v1i1.9101>.

⁹ Rofi'ah dkk., "Penggunaan Manajemen Talenta Pada Manajemen Ssumber Daya Manusia Sebagai Strategi Oganisasi," JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akutansi) 6, no. 3 (2022): 1791–1801, <https://doi.org/10.31955/mea.v6i3.2643>.

Upaya pengelolaan sumber daya manusia serta regenerasi karyawan dilakukan demi menyiapkan karyawan yang siap untuk menempati posisi atau jabatan penting agar tidak terjadi penurunan tingkat kinerja di perusahaan, sesuai dengan pernyataan dari Robbins yang mengatakan bahwa kinerja akan mengalami kemerosotan sesuai dengan bertambahnya usia.¹⁰

Dalam mengelola sumber daya manusia PT. Wonojati Wijoyo menerapkan *talent management* digunakan untuk mengelola serta menyiapkan kandidat karyawan dalam mengisi jabatan penting. Penerapan *talent management* di PT. Wonojati Wijoyo mulai dilakukan pada tahun 2022 karena adanya pengarahannya dari pimpinan perusahaan yang terkait pengelolaan sumber daya manusia karena melihat kondisi banyaknya karyawan yang berusia tua menjabat pada posisi penting di perusahaan, karena melihat hal ini pimpinan perusahaan berusaha untuk mengatasi hal tersebut yaitu dengan membuat kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dengan menerapkan *talent management* di PT. Wonojati Wijoyo. *Talent management* diterapkan sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia karena didasarkan atas kebijakan-kebijakan para pimpinan sebelumnya yang juga membahas tentang pengelolaan sumber daya manusia dengan menemukan para karyawan bertalenta yang kemudian hal tersebut disempurnakan prosesnya dengan menerapkan *talent management* yang memiliki kesamaan tentang menemukan dan mengelola sumber daya manusia untuk mengembangkan karyawan yang memiliki talenta.¹¹

¹⁰ A. Suyunus Adiwibowo, "Kepemimpinan Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan RSJ Menur Surabaya," *Manajemen Bisnis* 2, no. 1 (25 Maret 2013): 41-58, <https://doi.org/10.22219/jmb.v2i1.1483>.

¹¹ Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Personalia pada tanggal 15 Juli 2023

Strategi *talent management* merupakan sebuah pengelolaan talenta yang terdapat dalam perusahaan serta memastikan adanya ketersediaan talenta dengan penyesuaian terhadap pekerjaan atau jabatan serta pada waktu yang tepat.¹² Pengimplementasian *talent management* pada sebuah perusahaan tidak hanya terbatas mengenai proses rekrutmen dan membebankan karyawan saja, namun praktik *talent management* itu prosesnya berkelanjutan dimana perusahaan harus melakukan pencarian karyawan, merekrutnya, kemudian mengembangkan karyawan hingga cara untuk menjaga karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan hingga memberikan jabatan serta kompensasi, hingga dapat memastikan bahwa semua karyawannya sudah memenuhi kriteria standar yang diperlukan oleh perusahaan.¹³

Dalam menerapkan *talent management* di PT. Wonojati Wijoyo, para manajer di perusahaan mempunyai tugas untuk regenerasi karyawan dengan mempersiapkan kandidat-kandidat karyawan bertalenta yang kemudian akan dikelola. Tetapi dalam menjalankan proses *talent management* harus terlebih dahulu berdiskusi dengan pimpinan perusahaan, serta keputusan akhirnya juga dari pimpinan perusahaan, walaupun keputusan pimpinan tersebut bersifat subjektif, para manajer harus tetap mengikuti keputusan dari pimpinan perusahaan. Walaupun begitu manajer juga harus berusaha menjembatani

¹² Rachma Yuliana, Dian Rokhmawati, dan Rizalnur Firdaus, “Analisis Talent Management Strategy Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Rakyat Indonesia Syari’ah Cabang Pakis,” *JURNAL EKUIVALENSI* 8, no. 2 (30 Oktober 2022): 257–71, <https://doi.org/10.51158/ekuivalensi.v8i2.710>.

¹³ Ce Mulya Rizki Anugrah, “Kajian Penerapan Manajemen Talenta dalam Rangka Mengoptimalkan Kinerja Sumber Daya Manusia pada Bank Bri Kantor Cabang Sukabumi Kantor Wilayah Bandung,” *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development (DEMANd)* 1, no. 1 (20 Juni 2019): 1–18, <https://doi.org/10.46757/demand.v1i1.61>.

antara keinginan pimpinan dan perusahaan agar tetap¹⁴ Berarti dalam menerapkan *talent management* di PT. Wonojati Wijoyo memiliki tantangan dan hambatan tersendiri karena dalam penerapan dan pengambilan keputusannya harus mengikuti keinginan pimpinan. Karena perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan bisnis keluarga (*family business*) yang berarti semua kegiatan baik operasional dan non operasional harus didasarkan atas keputusan keluarga.

Bisnis keluarga (*family business*) adalah bisnis yang kepemilikan serta kewenangan atas strategi ataupun kegiatan operasional perusahaan dibuat dan diputuskan berdasarkan oleh anggota dari “kelompok kekerabatan” yang menempati pada posisi manajemen puncak perusahaan. Dalam padangan manajemen bisnis keluarga seringkali terjadi ketegangan pada bisnis serta menyebabkan terjadinya konflik yang akhirnya membuat keluarga serta bisnisnya menjadi sama-sama merana. Bisnis keluarga juga memiliki perbedaan serta karakteristik yang unik berkaitan dengan tata kelola, pengambilan keputusan, dan kinerja yang semua hal tersebut membedakan mereka dari bisnis lainnya. Seringkali terjadi adanya tumpang tindih terkait kepemilikan, dewan direksi, serta manajemen eksekutif yang melibatkan orang yang berasal dari keluarga tersebut. Hal ini tidak umum bagi jenis bisnis lainnya, dimana perusahaan umumnya akan melakukan pemisahan tugas yang selaras dengan jabatan struktural dalam perusahaan tersebut.¹⁵

¹⁴ Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Personalia pada tanggal 15 Juli 2023

¹⁵ Ajeng Putri Hanifah, Muhamad Rizal, dan Ria Arifianti, “Sebuah Wawasan Tentang Bisnis Keluarga,” *Business Innovation and Entrepreneurship Journal* 3, no. 4 (9 Desember 2021): 252–58, <https://doi.org/10.35899/biej.v3i4.336>.

Tetapi ketika perusahaan menerapkan kebijakan terhadap para karyawannya perlu memperhatikan respon serta kondisi dari karyawan terkait adanya penerapan kebijakan tersebut, karena dapat mempengaruhi kondisi dari karyawan pada saat di tempat kerja, perusahaan pastinya tidak menginginkan jika kondisi kesehatan mental karyawannya kurang baik, karena dapat memberikan pengaruh kepada kinerjanya¹⁶ Kondisi kesehatan mental yang baik memungkinkan karyawan menjadi tahu tentang potensi dirinya saat sedang mengalami tekanan kehidupan normal, sehingga dapat bekerja secara produktif serta berkontribusi dalam perusahaannya.¹⁷

Dalam menerapkan kebijakan *talent management* juga perlu melihat dinamika psikologis para manajer dan karyawan terkait adanya penerapan *talent management*, adanya dinamika psikologis pada manajer dan karyawan dapat memberikan pengaruh kepada hasil dari penerapan *talent management* dan juga kinerja dari karyawan tersebut. Menurut Gibson, faktor psikologis merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh pimpinan karena yang terjadi pada dalam diri manajer dan karyawan dapat disembunyikan. Faktor psikologis ini berkaitan dengan kondisi mental dan kejiwaan yang dapat mempengaruhi kuantitas serta kualitas kerja dari karyawan, sehingga pimpinan perlu memperhatikan faktor ini agar mendapatkan informasi untuk

¹⁶ Hayati, "Kesehatan Mental Karyawan Di Lingkungan Pekerjaan: Studi Pada Divisi Support Perusahaan Multinasional," JP3SDM: Jurnal Psikologi Pendidikan dan Pengembangan SDM 8, no. 2 (28 Oktober 2019): 44–54.

¹⁷ F Fridayanti, N Kardinah, dan Tyas Julianti Nurul Fitri, "Peran Workplace Well-being terhadap Mental Health: Studi pada Karyawan Disabilitas," Psymphathic : Jurnal Ilmiah Psikologi 6, no. 2 (31 Desember 2019): 191–200, <https://doi.org/10.15575/psy.v6i2.5754>.

memecahkan masalah dari manajer dan karyawan.¹⁸ Seperti halnya ketika perusahaan menerapkan sebuah kebijakan maka perlu melihat juga bagaimana respon para manajer dan karyawan tentang adanya penerapan kebijakan tersebut, apakah para manajer dan karyawan memberikan respon positif atau negatif terkait penerapan tersebut, karena hal ini juga berkaitan dengan kondisi psikologis dari manajer dan karyawan.

Berdasarkan uraian fenomena, peneliti menjadi tertarik untuk melakukan penelitian tentang dinamika psikologis terkait penerapan *talent management* yang dilakukan pada lingkungan perusahaan PT. Wonojati Wijoyo. Apalagi dengan adanya tantangan berupa bentuk perusahaan adalah bisnis keluarga (*family business*) yang semua pengambilan keputusan serta kebijakannya diputuskan oleh pimpinan yang memiliki darah kekerabatan. Berdasarkan konteks penelitian di atas maka penulis merasa tertarik mengadakan penelitian yang berjudul “**Penerapan *Talent Management* Di PT. Wonojati Wijoyo**”.

B. Fokus Penelitian

Dalam uraian konteks penelitian telah menggambarkan fokus penelitian, dimana penelitian ini berfokus tentang :

1. Bagaimana penerapan *talent management* di PT. Wonojati Wijoyo ?
2. Bagaimana dinamika psikologis pada manajer dan karyawan terkait penerapan *talent management* PT. Wonojati Wijoyo ?

¹⁸ Kadek Selvina Devi dan Kadek Rai Suwena, “*Faktor Psikologis Dan Faktor Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR X,*” *Ekuitas - Jurnal Pendidikan Ekonomi* 5, no. 1 (2017): 24–51.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada fokus penelitian diatas dapat diketahui bahwa penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tentang penerapan *talent management* di PT. Wonojati Wijoyo.
2. Untuk mengetahui dinamika psikologis pada manajer dan karyawan terkait penerapan *talent management* di PT. Wonojati Wijoyo.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, diharapkan bahwa penelitian ini bisa menyumbangkan manfaat, baik manfaat teoritis dan praktis.

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis pada penelitian ini dapat menambah khasanah keilmuan psikologi, khususnya pada bidang psikologi industri dan organisasi serta dapat memberikan kontribusi dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia terutama mengenai penerapan *talent management* serta dinamika psikologis terkait penerapan *talent management*.

2. Manfaat Praktis

- a. Peneliti : penelitian dapat memperluas wawasan dan memberikan pengalaman mengenai kejadian secara nyata di lapangan dengan teori yang telah didapatkan selama perkuliahan.
- b. Peneliti Selanjutnya : penelitian ini bisa menjadi sebuah referensi serta masukan untuk acuan pedoman penelitian pada masa mendatang.

- c. Perusahaan : penelitian ini dapat diharapkan dapat membantu perusahaan untuk menjadi bahan acuan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

E. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Yuliyana Trisna Ningsih (2022), berjudul “*Implementasi Manajemen Talenta Karyawan Di BeliKopi*”. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus yang melibatkan tiga orang tim manajemen belikopi sebagai informan atau narasumber. Hasil penelitian ini menunjukkan implementasi manajemen talenta pada belikopi diawali dengan proses perekrutan, pengembangan karyawan tetapi tidak terdapat roadmap yang tertulis dan jelas sebagai acuan dalam pengelolaan sumber daya manusia di Belikopi, sehingga pemanfaatan *talent management* pada Belikopi belum sempurna dan masih terdapat kesejangan antar divisi yang terdapat pada Belikopi.¹⁹ Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terletak pada fokus penelitiannya yang ingin mengetahui bagaimana penerapan *talent management* di BeliKopi, sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti berfokus untuk mengetahui penerapan *talent management* di PT. Wonojati Wijoyo serta mengetahui dinamika psikologis pada manajemen dan karyawan karena adanya penerapan *talent management* di PT. Wonojati Wijoyo. Kemudian perbedaan terletak pada informannya, penelitian yang dilakukan oleh Yuliyana Trisna Ningsih yaitu informan dari karyawan tim manajemen Belikopi serta tempat penelitian

¹⁹ Yuliyana Trisna Ningsih, “*Implementasi Manajemen Talenta Karyawan Di BeliKopi*” (Universitas Nusantara PGRI Kediri, 2022).

yaitu pada Kedai Belikopi, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu pada informan manajemen dan karyawan pada PT Wonojati Wijoyo.

2. Penelitian Marcos De Jesus Pereira (2021), berjudul “*Analisis Penerapan Manajemen Talenta Pada Hotel Gets Semarang*”. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan melibatkan satu informan yaitu manajer sumber daya manusia hotel Gets Semarang dan pengambilan data dilakukan dengan melalui perantara aplikasi whatsapp. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta pada hotel Gets Semarang dengan menerapkan manajemen talenta dengan berdasarkan tiga indikator *recruitment* (merekrut), *developing* (pengembangan), dan *retain* (mempertahankan). Berdasarkan penelitian tersebut hotel Gets belum sepenuhnya menerapkan manajemen talenta karena belum melakukan pengelompokkan karyawan berdasarkan kinerja mereka (*talent pool*).²⁰ Perbedaan terletak pada informan dan tempat penelitian, penelitian yang dilakukan oleh Marcos De Jesus Pereira informan dari karyawan yang mempunyai jabatan sebagai manajer sumber daya manusia pada hotel Gets Semarang, sedangkan pada penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu pada informan manajer serta karyawan di PT Wonojati Wijoyo.
3. Penelitian Nikmatul Laila (2020), berjudul “*Talent Management System Pada Program Succession Planning Di PT. ECCO Tannery Indonesia*”. Pada penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dan

²⁰ Marcos De Jesus Pereira, “*Analisis Penerapan Manajemen Talenta Pada Hotel Gets Semarang*” (Skripsi, Semarang, Universitas Katolik Soegijapranata, 2021).

dengan pendekatan penelitian studi kasus dengan melibatkan 5 orang informan, yaitu HR manager, 2 departemen manajer, dan 2 talent pools. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua informan sudah mengetahui pelaksanaan *talent management* di PT. ECCO Tannery Indonesia memiliki tujuan untuk memetakan talenta tinggi, mengembangkan, dan memenuhi visi serta misi perusahaan. Kegagalan penerapan *talent management* di PT. ECCO Tannery Indonesia terjadi karena kurangnya optimalnya implementasi *talent management* itu sendiri serta adanya perbedaan pola pikir yang berbeda-beda pada setiap departemen serta kurang optimalnya 9 kotak sebagai tolak ukur.²¹ Perbedaan terletak pada informan serta tempat penelitian, penelitian yang dilakukan oleh Nikmatul Laila informan dari 5 karyawan pada PT. ECCO Tannery Indonesia, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti informan berasal dari manajer dan karyawan yang bekerja di PT. Wonojati Wijoyo.

4. Jurnal penelitian yang ditulis oleh Ahmad Saomin Ali, Aji Hermawan, dan Yudha Heryawan Asnawi yang diterbitkan pada Oktober 2018 yang berjudul, "*Konsep Dan Tantangan Dalam Implementasi Talent Management Di Perusahaan Multinasional: Studi Kasus PT. Unilever Indonesia TBK*". Pada penelitian ini berfokus untuk mengetahui tentang pemahaman dari kelompok pengemban kepentingan (*Professional HR, Senior Eksekutif, Line Manajer*) serta anggota *talent management* terhadap konsep, penerapan, serta tantangan dalam pelaksanaan *talent management* di PT. Unilever Indonesia TBK. Penelitian ini menggunakan metode

²¹ Nikmatul Laila, "*Talent Management System Pada Program Succession Planning Di PT. ECCO Tannery Indonesia*" (Thesis, Surabaya, Universitas Airlangga, 2020).

pendekatan kualitatif jenis penelitian studi kasus yang melibatkan sembilan narasumber atau informan yang terdiri dari pemangku kepentingan (*Professional HR, Senior Eksekutif, Line Manajer*) dan anggota *Talent Management*. Penelitian yang telah dilakukan didapat kesimpulan bahwa terdapat perbedaan pemahaman tentang *talent management* dalam setiap level pemangku jabatan maupun pada peserta *talent management*, sedangkan pemangku kepentingan yang memahami betul terkait *talent management* adalah profesional SDM. *Senior Eksekutif* memahami TM merupakan berkaitan dengan siasat bisnis, *Line Manajer* memahami tentang bagaimana TM dilaksanakan yang berjalan baik pada perusahaan, dan peserta memahami tentang kondisi *talent management* yang sedang dialami pada saat ini. Dalam praktik *talent management* di PT. Unilever Indonesia berjalan sudah cukup baik tetapi masih memerlukan adanya perbaikan karena adanya tantangan dan hambatan pada tingkat organisasi dan individu. Pada tingkat organisasi melingkupi masalah tentang program *talent management* yang tidak terdapat target waktu serta tidak menarik minat karyawan untuk menjadi lebih baik dalam sistem pengembangan yang telah ada serta program karir yang tersendat, sedangkan pada tingkat individu adanya masalah pada kompetensi, masalah adaptasi dan keterbatasan waktu.²² Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terletak pada fokus penelitian, dimana pada fokus penelitian tersebut untuk mengetahui tentang pemahaman dari kelompok pengemban

²² Ahmad Saomin Ali, Aji Hermawan, dan Yudha Heryawan Asnawi, "Konsep Dan Tantangan Dalam Implementasi Talent Management Di Perusahaan Multinasional: Studi Kasus PT. Unilever Indonesia Tbk," *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* 12, no. 1 (30 April 2019): 1–17, <https://doi.org/10.20473/jmtt.v12i1.11707>.

kepentingan (*Professional HR, Senior Eksekutif, Line Manajer*) serta anggota *talent management* terhadap konsep, penerapan, serta tantangan dalam pelaksanaan *talent management* di PT. Unilever Indonesia TBK. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti berfokus untuk mengetahui penerapan *talent management* di PT. Wonojati Wijoyo serta mengetahui dinamika psikologis pada manajemen dan karyawan karena adanya penerapan *talent management* di PT. Wonojati Wijoyo.

5. Jurnal penelitian yang ditulis oleh Irni Diniati, Aan Komariah, Dedy Ahmad Kurniady yang diterbitkan pada tahun 2018 yang berjudul, "*Implementasi Talent Management Dan Motivasi Kerja Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Direktorat*". Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini mengambil pada lokasi di Direktorat PGTK PAUD dan Diknas Kemdikbud dengan populasi 81 orang karyawan yang aktif bekerja di lokasi tersebut, dan sampelnya berjumlah 65 orang yang dilibatkan pada penelitian ini. Penelitian didapat kesimpulan, pada *talent management* terhadap kinerja pegawai terdapat hubungan antara *talent management* dengan variabel kinerja pegawai yang menghasilkan perhitungan bahwa adanya pengaruh signifikan pada variabel *talent management* terhadap kinerja pegawai yang dapat disimpulkan jika terdapat korelasi yang signifikan pada variabel *talent management* terhadap kinerja pegawai dengan kategori "cukup kuat", serta adanya korelasi yang signifikan pada variabel motivasi kerja dengan

variabel kinerja pegawai dengan kategori “kuat”.²³ Perbedaannya terdapat pada metode penelitian yang dipakai dan tempat penelitian. Pada penelitian yang dilakukan oleh Irni Diniati dkk, penelitian menggunakan metode pendekatan kuantitatif, sedangkan pada peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Tempat penelitian yang dilakukan oleh Irni Diniati dkk, pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud, sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti dilakukan pada perusahaan PT. Wonojati Wijoyo.

F. Definisi Istilah

1. Talent Management (Manajemen Bakat)

Talent management (manajemen bakat) merupakan sebuah kegiatan perencanaan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dalam mempersiapkan karyawan bertalenta untuk memimpin jabatan strategis di perusahaan di masa depan dengan mengembangkan kompetensi terhadap karyawan bertalenta tersebut.

2. Dinamika Psikologis

Dinamika psikologis adalah sebuah dorongan yang berasal dari dalam ataupun luar diri sendiri yang dapat berpengaruh kepada mental dan mendukung individu menyesuaikan diri terhadap kondisi atau perubahan yang dialami oleh individu tersebut.

²³ Irni Diniati, Aan Komariah, dan Dedy Achmad Kurniady, “Implementasi Talent Management Dan Motivasi Kerja Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Direktorat,” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 25, no. 2 (30 Oktober 2018): 294–306, <https://doi.org/10.17509/jap.v25i2.15643>.