

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perkembangan globalisasi dan transformasi digital pada era modern telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai sektor bisnis, termasuk industri jasa logistik dan pengiriman barang. Kemajuan teknologi informasi, meningkatnya penggunaan internet, serta pertumbuhan perdagangan elektronik (*e-commerce*) mendorong kebutuhan masyarakat terhadap layanan distribusi yang cepat, tepat, dan berbasis teknologi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2024), sektor transportasi dan pergudangan di Indonesia mengalami pertumbuhan positif yang signifikan seiring meningkatnya aktivitas belanja daring. Konsekuensinya, persaingan antarperusahaan jasa pengiriman semakin ketat. Kondisi ini menuntut korporasi tidak hanya memiliki infrastruktur teknologi yang unggul, tetapi juga mampu mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif. Sari dan Nugroho (2023) menegaskan bahwa kualitas modal manusia merupakan faktor strategis utama dalam mempertahankan daya saing organisasi pada era digital.

Salah satu pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM modern untuk menjawab tantangan tersebut adalah penerapan manajemen talenta (*talent management*). Manajemen talenta merupakan proses terintegrasi untuk memperoleh, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan karyawan berkualitas tinggi sesuai dengan kompetensi dan potensinya guna mendukung tujuan jangka panjang organisasi (Dessler, 2020). Menurut Michaels et al. (dalam Manopo, 2011), talenta merujuk pada individu yang memiliki kemampuan

strategis, kompetensi unggul, dan potensi kepemimpinan yang mampu memberikan kontribusi optimal. Organisasi yang berhasil menerapkan manajemen talenta akan mampu menciptakan karyawan yang adaptif, kompeten, dan berkomitmen tinggi terhadap visi perusahaan melalui perencanaan suksesi dan pengembangan karier yang terstruktur (Cappelli, 2008; Pella & Inayati, 2011).

Secara teoritis, pentingnya investasi pada kapasitas karyawan ini berakar pada Human Capital Theory yang dipelopori oleh Gary Becker (1964). Teori ini menyatakan bahwa manusia merupakan aset atau modal produktif yang nilainya dapat ditingkatkan melalui investasi berupa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi. Semakin besar investasi yang ditanamkan organisasi untuk mengasah kapasitas pegawainya, maka akan semakin tinggi produktivitas dan kinerja yang dihasilkan demi kemajuan perusahaan (Becker, 1964). Dalam konteks ini, manajemen talenta merupakan manifestasi nyata dari investasi modal manusia (*human capital investment*). Lebih lanjut, teori ini memandang motivasi kerja sebagai katalisator utama; karyawan yang memiliki kompetensi tinggi (modal manusia) disertai motivasi yang kuat akan mengarahkan kemampuan terbaiknya untuk mencapai standar kinerja yang superior (Becker, 1964).

Namun, pada realitas operasional perusahaan ekspedisi, menjaga kinerja karyawan yang optimal bukanlah perkara mudah karena tingginya tekanan kerja. Salah satu indikator penting keberhasilan manajemen talenta adalah kemampuan organisasi dalam menekan tingkat perputaran karyawan (*employee turnover*). Armstrong (2021) menyatakan bahwa tingginya angka turnover mengindikasikan adanya celah atau kegagalan dalam strategi manajemen talenta, khususnya pada

dimensi retensi karyawan. Bagi industri logistik, kurir dan tenaga operasional lapangan merupakan ujung tombak (*frontliner*) pelayanan. Jika tingkat keluar-masuk karyawan pada posisi ini terlalu tinggi, perusahaan akan dihadapkan pada ketidakstabilan tim, pembengkakan biaya rekrutmen/pelatihan kembali, serta penurunan kualitas ketepatan waktu pengiriman barang (Robbins & Judge, 2022). Selain pengelolaan talenta, motivasi kerja menjadi faktor krusial yang menentukan fluktuasi kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan kekuatan pendorong, baik internal maupun *eksternal*, yang mengarahkan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam bekerja (McClelland, 1987). Di tengah target pengiriman yang ketat dan beban fisik yang berat khas industri ekspedisi, motivasi kerja rentan mengalami penurunan jika tidak dikelola dengan baik. Rifdha dkk. (2024) mengemukakan bahwa motivasi kerja yang terpelihara dengan baik berkorelasi positif terhadap peningkatan disiplin, produktivitas, serta tanggung jawab kerja karyawan. Sebaliknya, hilangnya motivasi akan memicu apatisme kerja, tingginya tingkat mangkir, dan penurunan produktivitas secara drastis.

Fenomena ketimpangan antara kondisi ideal dan realitas lapangan ini terjadi pada J&T Express Cabang Sumenep. Sebagai salah satu agen pengiriman berbasis teknologi yang perkembangannya sangat pesat di Kabupaten Sumenep, J&T Express dituntut untuk terus menjaga performa pengiriman harian di tengah tingginya volume paket. Namun, performa operasional di cabang ini masih dihadapkan pada masalah tingginya tingkat perputaran (*turnover*) karyawan, khususnya pada posisi kurir (*sprinter*). Beban kerja yang tinggi, keharusan memenuhi target harian yang besar, serta sistem kerja operasional tanpa libur

disinyalir menjadi pemicu utama kelelahan fisik dan mental karyawan. Santoso dan Rijanti (2022) menjelaskan bahwa beban kerja logistik yang tidak diimbangi pengelolaan SDM yang suportif berisiko menurunkan motivasi dan retensi karyawan secara masif. Tantangan retensi karyawan pada J&T Express Sumenep secara empiris tercermin dalam data internal perusahaan selama empat tahun terakhir yang disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1.1 Data *Turnover* Karyawan J&T Express Sumenep Tahun 2022–2025**

| Tahun | Jumlah Karyawan<br>Awal | Jumlah Karyawan<br>Keluar | Jumlah Karyawan<br>Akhir | Turnover<br>Rate |
|-------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|------------------|
| 2022  | 60 Karyawan             | 7 Karyawan                | 58 Karyawan              | 11,67%           |
| 2023  | 58 Karyawan             | 9 Karyawan                | 62 Karyawan              | 14,52%           |
| 2024  | 62 Karyawan             | 17 Karyawan               | 64 Karyawan              | 17,19%           |
| 2025  | 64 Karyawan             | 13 Karyawan               | 65 Karyawan              | 20,00%           |

*Sumber: Data Internal J&T Express Sumenep Tahun 2022–2025*

Berdasarkan Tabel 1.1, tingkat turnover karyawan J&T Express Sumenep mengalami tingkat turnover rate karyawan J&T Express Sumenep menunjukkan tren peningkatan yang mengkhawatirkan dari tahun 2022 hingga 2025. Turnover rate meningkat dari 11,67% pada tahun 2022 menjadi 20% pada tahun 2025. Menurut Mathis dan Jackson (2019), turnover rate di atas 10% per tahun tergolong tinggi dan mengindikasikan adanya masalah dalam sistem manajemen SDM.

Masalah retensi ini juga berkaitan dengan rendahnya tingkat kedisiplinan kerja harian karyawan, yang mengindikasikan adanya penurunan motivasi kerja. Hal tersebut tampak pada data absensi operasional tahun 2025 sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Rekapitulasi Absensi dan Keterlambatan Karyawan J&T Express Sumenep Tahun 2025**

| Keterangan                            | Jumlah        |
|---------------------------------------|---------------|
| Total Alpha                           | 37 (kali)     |
| Total Izin                            | 42 (kali)     |
| Total Terlambat                       | 115 (kali)    |
| Karyawan dengan Kehadiran Baik        | 29 (Karyawan) |
| Karyawan dengan Kehadiran Kurang Baik | 36 (Karyawan) |

*Sumber: Data Internal J&T Express Sumenep, periode Januari-Desember 2025*

Data Tabel 1.2 menunjukkan tingkat absensi dan keterlambatan karyawan J&T Express Sumenep masih relatif tinggi, dengan 115 kali keterlambatan dan 36 karyawan berkategori kehadiran kurang baik lebih banyak dibandingkan 29 karyawan dengan kehadiran baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa disiplin dan motivasi kerja sebagian karyawan masih perlu ditingkatkan agar efektivitas operasional berjalan optimal. Tingginya keterlambatan dan ketidakhadiran berpotensi memengaruhi produktivitas, kualitas pelayanan, serta pencapaian target pengiriman perusahaan (Robbins & Judge, 2022).

Indikasi belum optimalnya implementasi manajemen talenta di J&T Express Sumenep juga diperkuat oleh belum meratanya partisipasi karyawan dalam program pengembangan kompetensi terstruktur, sebagaimana ditunjukkan pada data di bawah ini:

**Tabel 1.3 Program Pengembangan Talenta Karyawan J&T Express  
Sumenep Tahun 2025**

| Program Pengembangan Talenta                 | Jumlah Karyawan Mengikuti |
|----------------------------------------------|---------------------------|
| Training Operasional                         | 28 Karyawan               |
| Pelatihan kepemimpinan ( <i>Leadership</i> ) | 7 Karyawan                |
| Pengembangan Karier                          | 6 Karyawan                |
| Rotasi Jabatan                               | 5 Karyawan                |
| Belum Mengikuti Program                      | 19 Karyawan               |
| Jumlah Karyawan                              | 65 Karyawan               |

*Sumber: Data Internal J&T Express Sumenep Tahun 2025*

Berdasarkan Tabel 1.3, masih terdapat 19 dari 65 karyawan yang belum mengikuti program pengembangan talenta. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan belum sepenuhnya optimal, sehingga berpotensi memengaruhi kesiapan kerja dan kualitas pelayanan. Di lapangan, masih ditemukan ketidaksesuaian pelayanan operasional seperti keterlambatan pengiriman, kesalahan penanganan paket, serta kurang optimalnya penerapan SOP. Elfrida dan Saputro (2023) menyatakan bahwa pengelolaan talenta yang efektif melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi mampu meningkatkan kualitas kerja dan loyalitas karyawan. Secara ideal, J&T Express Sumenep perlu menerapkan manajemen talenta secara efektif melalui integritas, profesionalisme, tanggung jawab, keterbukaan, serta komitmen kerja karyawan sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan perusahaan (Ancok dan Soleh, 2019:92).

Sebagian besar penelitian terdahulu mengenai manajemen talenta dan motivasi kerja didominasi oleh objek penelitian pada sektor perbankan, instansi pemerintahan, atau industri manufaktur skala besar. Namun, penelitian sejenis yang secara spesifik meneliti interaksi kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan di industri jasa ekspedisi pada wilayah nonmetropolitan seperti Kabupaten Sumenep masih sangat terbatas. Wilayah nonmetropolitan seperti Sumenep memiliki karakteristik geografis yang unik (perpaduan daratan dan kepulauan) serta budaya kerja lokal yang berbeda dibanding area perkotaan besar (Alma, 2025). Karakteristik khas ini menuntut kurir memiliki daya tahan fisik, motivasi tinggi, dan pemahaman SOP yang matang agar kualitas pelayanan tidak menurun. Celah penelitian (research gap) dalam penelitian ini bersifat multidimensional. Pertama, dari aspek geografis, sebagian besar penelitian terdahulu mengenai manajemen talenta dan motivasi kerja dilakukan pada perusahaan di wilayah metropolitan seperti Jakarta, Surabaya, atau Bandung. Penelitian di wilayah nonmetropolitan seperti Sumenep yang memiliki karakteristik geografis unik (perpaduan daratan dan kepulauan) serta budaya kerja lokal yang berbeda masih sangat terbatas (Alma, 2025). Kedua, dari aspek hasil penelitian, terdapat inkonsistensi temuan penelitian terdahulu. Alma (2025) menemukan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor logistik. Sudarijati dan Setiawan (2023) juga menemukan hasil serupa bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap loyalitas dan produktivitas. Namun, penelitian Kusuma dan Rahardjo (2022) menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada perusahaan jasa logistik skala kecil di wilayah non-urban

karena keterbatasan sumber daya dan infrastruktur. Begitu pula dengan motivasi kerja, penelitian Larasati, Ariyanto, dan Cahyati (2024) menemukan pengaruh positif signifikan, namun penelitian Wibowo dan Sutanto (2023) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan pada karyawan logistik di daerah terpencil karena faktor eksternal seperti infrastruktur jalan yang buruk lebih dominan. Ketiga, dari aspek kontekstual industri, penelitian yang secara spesifik meneliti interaksi manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di industri jasa ekspedisi pada wilayah kepulauan dengan karakteristik operasional yang kompleks masih sangat jarang dilakukan. Inilah yang melandasi pentingnya penelitian ini dilakukan.

Berdasarkan fenomena dan permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan indikator kinerja yang meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian sebagai dasar pengukuran kinerja karyawan. Indikator tersebut dipilih karena relevan dengan kondisi operasional perusahaan jasa ekspedisi dan mampu menggambarkan tingkat kinerja karyawan secara objektif dan terukur. Pengaruh manajemen talenta dan motivasi kerja secara simultan perlu dikaji secara empiris untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada J&T Express Sumenep"

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan J&T Express Sumenep?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan J&T Express Sumenep?
3. Apakah manajemen talenta dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan J&T Express Sumenep?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan J&T Express Sumenep
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan J&T Express Sumenep
3. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan J&T Express Sumenep

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan bahwa penelitian ini akan berkontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, dengan fokus pada penelitian tentang motivasi kerja, manajemen talenta, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi empiris terbaru untuk penelitian sejenis dan memperkaya literatur tentang bagaimana faktor internal dan pengelolaan sumber daya manusia

mempengaruhi industri jasa logistik.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Manajemen J&T Express Sumenep: Dengan memberikan informasi tentang motivasi kerja dan manajemen talenta serta dampaknya terhadap kinerja karyawan, penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen J&T Express Sumenep membuat kebijakan pengembangan SDM. Selain itu, hasilnya dapat digunakan sebagai referensi untuk meningkatkan pelatihan, sistem penghargaan, rekrutmen internal, dan program retensi karyawan berbakat.
- b. Bagi Karyawan: Penelitian ini dapat membantu karyawan J&T Express Sumenep karena dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang bagaimana pengembangan talenta dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja. Ini juga dapat mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam program pengembangan diri dan peningkatan kompetensi.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya: Studi ini dapat berfungsi sebagai rujukan konseptual dan metodologis untuk studi lanjutan tentang kinerja karyawan, manajemen talenta, dan motivasi kerja di sektor logistik. Selain itu, temuan penelitian ini memberikan dasar empiris untuk mengembangkan model penelitian yang lebih kompleks dengan memasukkan variabel seperti kepuasan karyawan, komitmen organisasi, dan budaya kerja.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Human Capital Theory

Teori modal manusia (Human Capital Theory) dikemukakan pertama kali oleh Gary Becker pada tahun 1964 melalui karyanya yang berjudul *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis*. Teori ini memandang sumber daya manusia sebagai modal (capital) yang dapat dikembangkan, bukan sekadar faktor produksi yang bersifat pasif. Menurut Becker (1964), investasi terhadap sumber daya manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi akan menghasilkan peningkatan produktivitas dan kinerja individu dalam jangka panjang.

Konsep utama Human Capital Theory menegaskan bahwa nilai ekonomis seorang individu sangat ditentukan oleh kualitas pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimilikinya. Semakin besar investasi yang dilakukan organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusianya, semakin besar pula kontribusi yang dapat diberikan karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan. Armstrong (2021) menjelaskan bahwa Human Capital Theory memberikan justifikasi ilmiah bagi pentingnya pengelolaan sumber daya manusia secara strategis, termasuk melalui program pelatihan, pengembangan karier, dan manajemen talenta.

Dalam konteks penelitian ini, Human Capital Theory menjadi landasan teori yang relevan karena manajemen talenta pada hakikatnya merupakan

bentuk konkret dari investasi organisasi terhadap sumber daya manusianya. Dengan mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta, perusahaan secara tidak langsung meningkatkan kualitas modal manusianya. Selain itu, motivasi kerja dalam perspektif Human Capital Theory dipandang sebagai faktor pendorong yang memperkuat kualitas modal manusia, di mana karyawan yang termotivasi akan memaksimalkan kemampuannya sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik (Becker, 1964; Armstrong, 2021; Dessler, 2020).

## **2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang manajemen yang secara khusus menangani pengelolaan manusia dalam organisasi. Hasibuan (2019:10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengertian ini menekankan bahwa MSDM bukan hanya sebuah proses teknis, melainkan juga melibatkan dimensi seni dalam memahami dan mengelola manusia sebagai individu yang kompleks.

Dessler (2020:4) menyatakan bahwa MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan aspek keadilan mereka. Sementara itu, Mathis dan Jackson (2019:3)

mendefinisikan MSDM sebagai rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Kedua definisi ini secara bersama menggambarkan MSDM sebagai fungsi yang memiliki cakupan luas, mulai dari aspek operasional hingga aspek strategis.

Mangkunegara (2017:2) menambahkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa MSDM merupakan proses pengelolaan manusia secara sistematis dan menyeluruh yang bertujuan mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi.

#### **b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai tujuan yang saling mendukung antara kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Cushway (2002) dalam Sutrisno (2021) menyatakan bahwa tujuan MSDM meliputi: pertama, memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi; kedua, mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan

prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya; ketiga, membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.

Menurut Hasibuan (2019), tujuan MSDM secara umum adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif dari sumber daya manusia terhadap organisasi dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan secara strategis, etis, dan sosial. Lebih lanjut, Rivai (2014) merinci tujuan MSDM ke dalam empat tujuan utama, yaitu: (1) tujuan sosial, yakni bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat; (2) tujuan organisasional, yakni memastikan bahwa MSDM ada untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi; (3) tujuan fungsional, yakni mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi; dan (4) tujuan individual, yakni membantu karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sepanjang tujuan tersebut mendorong kontribusi individu terhadap organisasi.

### c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi MSDM mencakup aktivitas-aktivitas yang harus dijalankan secara terintegrasi untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Hasibuan (2019) membagi fungsi MSDM menjadi dua kelompok besar, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial meliputi perencanaan (planning),

pengorganisasian (organizing), pengarahan (directing), dan pengendalian (controlling). Sedangkan fungsi operasional mencakup pengadaan tenaga kerja (procurement), pengembangan (development), kompensasi (compensation), pengintegrasian (integration), pemeliharaan (maintenance), kedisiplinan (discipline), dan pemberhentian (separation).

Mathis dan Jackson (2019) mengelompokkan fungsi MSDM ke dalam enam aktivitas utama, yaitu: (1) perencanaan dan analisis SDM, yang mencakup perencanaan kebutuhan SDM, sistem informasi SDM, dan manajemen retensi; (2) kesetaraan kesempatan kerja, yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan dan manajemen keberagaman; (3) pengisian staf, yang meliputi rekrutmen dan seleksi untuk mengisi posisi-posisi yang tersedia; (4) pengembangan SDM, yang mencakup orientasi karyawan baru, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan karier; (5) kompensasi dan tunjangan, yang meliputi pemberian gaji, insentif, dan benefit kepada karyawan; serta (6) pemeliharaan hubungan karyawan, yang berkaitan dengan manajemen kinerja, hubungan industrial, dan kesehatan serta keselamatan kerja.

Dessler (2020) menegaskan bahwa seluruh fungsi MSDM tersebut saat ini tidak lagi dapat dipandang secara terpisah, melainkan harus diintegrasikan dalam sebuah sistem pengelolaan SDM yang komprehensif dan selaras dengan strategi bisnis organisasi. Integrasi antar fungsi MSDM akan menghasilkan sinergi yang mampu

meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

#### **d. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam era persaingan global yang semakin ketat, peran MSDM telah mengalami transformasi signifikan dari fungsi pendukung administratif menjadi mitra strategis bagi organisasi. Dessler (2020) menjelaskan bahwa departemen SDM saat ini diharapkan mampu memainkan peran ganda, yaitu sebagai mitra bisnis strategis yang berkontribusi dalam perumusan strategi organisasi dan sekaligus sebagai pengelola aktivitas SDM sehari-hari yang efisien.

Ulrich (1997) dalam Armstrong (2021) mengidentifikasi empat peran utama profesional SDM dalam organisasi modern, yaitu: pertama, sebagai mitra strategis (strategic partner) yang menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis; kedua, sebagai agen perubahan (change agent) yang mendorong dan memfasilitasi transformasi organisasi; ketiga, sebagai advokat karyawan (employee advocate) yang memastikan kepentingan dan kesejahteraan karyawan terpenuhi; dan keempat, sebagai ahli administrasi (administrative expert) yang memastikan proses-proses SDM berjalan efisien dan efektif.

Robbins dan Judge (2022) menambahkan bahwa organisasi yang mampu memaksimalkan peran MSDM secara strategis akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena sumber daya manusia yang berkualitas, termotivasi, dan berkomitmen tinggi merupakan aset organisasi yang paling sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini

semakin relevan dalam industri jasa logistik seperti J&T Express Sumenep, di mana kualitas pelayanan sangat bergantung pada kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan setiap harinya.

### 3. Kinerja Karyawan

#### a. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek terpenting dalam manajemen sumber daya manusia karena secara langsung mencerminkan tingkat kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Mangkunegara (2017:67) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi ini menekankan bahwa kinerja bukan hanya menyangkut jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga mencakup kualitas dari pekerjaan yang dilaksanakan.

Mathis dan Jackson (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah seberapa jauh karyawan melaksanakan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sementara Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa kinerja merupakan ukuran hasil kerja yang menggambarkan sejauh mana aktivitas yang dilakukan individu dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian sasaran organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai refleksi dari kombinasi kompetensi, motivasi, dan kondisi lingkungan kerja yang

mempengaruhi cara seseorang menyelesaikan pekerjaannya.

Wahjono (2015) menegaskan bahwa penilaian kinerja memiliki peran penting sebagai mekanisme umpan balik dalam rangkaian aktivitas manajemen sumber daya manusia. Selanjutnya, Priansa (2014: 270) mendefinisikan kinerja sebagai capaian kerja yang dihasilkan dari pelaksanaan fungsi atau tugas tertentu dalam suatu periode waktu tertentu, yang tercermin melalui tingkat kualitas dan kuantitas hasil kerja. Sementara itu, Rivai dan Jauvani (2014: 548) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara tingkat motivasi dan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

**b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan dalam periode tertentu. Penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan serta digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial. Mutmainah dan Panudju (2017) menyatakan bahwa tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan karyawan, menyediakan dasar bagi keputusan promosi, kompensasi, dan pelatihan, serta mengukur kesesuaian antara hasil kerja karyawan dan target organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat mengetahui sejauh mana karyawan telah berkontribusi terhadap pencapaian tujuan.

Selain itu, Menurut Aşkun et al. (2021), menambahkan bahwa

penilaian kinerja juga berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat komunikasi antara atasan dan bawahan. Proses penilaian kinerja memungkinkan terjadinya pemberian umpan balik yang konstruktif sehingga karyawan dapat memahami harapan organisasi dan memperbaiki kinerjanya di masa mendatang. Dengan demikian, tujuan penilaian kinerja tidak hanya untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan, tetapi juga untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan melalui umpan balik dan pengembangan kemampuan kerja.

c. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Mangkunegara (2017) mengidentifikasi dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realty yang mencakup pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan pekerjaan. Faktor motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Dessler (2020) menambahkan bahwa kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti desain pekerjaan, kepemimpinan, budaya organisasi, sistem kompensasi, serta kesempatan pengembangan karier yang diberikan perusahaan. Dalam konteks penelitian ini, manajemen talenta dan motivasi kerja merupakan dua faktor strategis yang diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

J&T Express Sumenep, terutama dalam meningkatkan kompetensi, semangat kerja, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

**d. Indikator Kinerja Karyawan**

Pengukuran kinerja karyawan memerlukan indikator yang terukur dan relevan dengan karakteristik pekerjaan. Dalam penelitian ini, indikator kinerja karyawan mengacu pada Mangkunegara (2017) yang mencakup lima dimensi utama sebagai berikut:

1. **Kualitas Kerja**, yaitu seberapa baik seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Kualitas kerja mencerminkan ketepatan, ketelitian, dan kerapian hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehari-hari.
2. **Kuantitas Kerja**, yaitu jumlah output atau hasil pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas kerja menggambarkan produktivitas karyawan dalam memenuhi target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. **Ketepatan Waktu**, yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu mencerminkan kedisiplinan, manajemen waktu, dan komitmen karyawan terhadap tanggung jawab yang diembannya.

4. Efektivitas, yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi—meliputi tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku—secara maksimal untuk menghasilkan output yang diinginkan. Efektivitas mencerminkan seberapa optimal karyawan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam menjalankan tugasnya.

5. Kemandirian, yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya tanpa terlalu bergantung pada orang lain atau pengawasan yang terus-menerus. Kemandirian mencerminkan tingkat kepercayaan diri, inisiatif, dan tanggung jawab individu terhadap pekerjaannya.

Kelima indikator tersebut dipilih karena relevan dengan karakteristik operasional perusahaan jasa ekspedisi dan mampu menggambarkan tingkat kinerja karyawan secara objektif dan terukur, terutama dalam konteks pelayanan pengiriman yang menuntut kecepatan, ketepatan, dan kualitas pelayanan yang konsisten (Mangkunegara, 2017).

#### **4. Manajemen Talenta**

##### **a. Definisi Manajemen Talenta**

Menurut Wahjono (2018: 19) manajemen talenta merupakan penggunaan serangkaian kegiatan terpadu yang memastikan organisasi mampu menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan

orang-orang bertalenta yang dibutuhkan saat ini dan di masa mendatang. Manajemen talenta merupakan salah satu pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada individu-individu yang memiliki potensi dan kompetensi unggul untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen talenta merupakan salah satu pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang semakin mendapat perhatian serius dari kalangan akademisi maupun praktisi bisnis. Pella dan Inayati (2011:85) mendefinisikan manajemen talenta sebagai serangkaian proses manajemen sumber daya manusia yang dirancang secara khusus untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berpotensi tinggi yang mampu memberikan kontribusi strategis bagi organisasi. Proses ini mencakup upaya sistematis untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang tepat, pada posisi yang tepat, dan pada waktu yang tepat.

Ancok (2012) dalam bukunya yang berjudul *Strategic Talent Development* menegaskan bahwa manajemen talenta bukan sekadar program pelatihan biasa, melainkan merupakan strategi komprehensif yang mengintegrasikan seluruh aspek pengelolaan sumber daya manusia—mulai dari penarikan, pengembangan, penempatan, hingga retensi—dengan tujuan menciptakan keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan. Ancok menekankan bahwa organisasi yang berhasil dalam pengembangan talenta secara strategis adalah organisasi yang

mampu menciptakan ekosistem pembelajaran yang mendukung pertumbuhan individu sekaligus memenuhi kebutuhan bisnis jangka panjang.

Cappelli (2008) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah upaya untuk mengantisipasi kebutuhan modal manusia di masa depan dan mengembangkan rencana untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sementara itu, Armstrong (2021) mendefinisikan manajemen talenta sebagai penggunaan serangkaian aktivitas sumber daya manusia yang terintegrasi untuk memastikan bahwa organisasi menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan individu-individu berbakat yang dibutuhkan sekarang maupun di masa yang akan datang.

Manopo (2011) mendeskripsikan talenta sebagai individu yang memiliki kemampuan strategis, kompetensi unggul, dan potensi kepemimpinan yang mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Dalam perspektif yang sama, Ancok (2012) menjelaskan bahwa individu bertalenta tidak hanya diidentifikasi dari kecerdasan intelektual semata, tetapi juga dari kecerdasan emosional, kecerdasan sosial, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta merupakan suatu proses strategis yang dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, menempatkan, dan mempertahankan individu yang

memiliki kompetensi, potensi, serta karakter unggul guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

#### **b. Tujuan dan Manfaat Manajemen Talenta**

Penerapan manajemen talenta dalam organisasi memiliki berbagai tujuan strategis yang berkontribusi pada keberlanjutan bisnis jangka panjang. Ancok (2012) dalam Strategic Talent Development menyatakan bahwa tujuan utama manajemen talenta adalah membangun fondasi sumber daya manusia yang kuat sehingga organisasi memiliki cadangan pemimpin dan tenaga ahli yang siap menghadapi tantangan bisnis di masa depan. Dengan demikian, manajemen talenta berperan sebagai investasi jangka panjang yang memberikan keuntungan berlipat bagi organisasi.

Pella dan Inayati (2011) mengidentifikasi beberapa manfaat konkret dari penerapan manajemen talenta yang efektif, antara lain: meningkatnya produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan, berkurangnya tingkat turnover karyawan potensial, terciptanya budaya pembelajaran yang berkelanjutan, terjaminnya ketersediaan pemimpin masa depan melalui perencanaan suksesi, serta meningkatnya daya tarik perusahaan sebagai tempat kerja yang ideal bagi para profesional terbaik. Dessler (2020) menambahkan bahwa manajemen talenta yang efektif juga berkontribusi pada peningkatan employee engagement dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

### c. Tahapan Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan proses yang berkelanjutan dan mencakup beberapa tahapan yang saling berkesinambungan. Ancok (2012) menjelaskan bahwa pengembangan talenta secara strategis mencakup empat tahapan utama, yaitu: (1) identifikasi dan rekrutmen talenta, yang melibatkan proses seleksi ketat untuk menjaring individu berpotensi tinggi sesuai kebutuhan strategis organisasi; (2) pengembangan talenta, yang mencakup program pelatihan terstruktur, mentoring, coaching, dan rotasi jabatan untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki karyawan; (3) penempatan talenta, yaitu penugasan individu pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan potensinya; serta (4) retensi talenta, yang meliputi berbagai upaya untuk mempertahankan karyawan bertalenta melalui sistem kompensasi kompetitif, pengakuan prestasi, dan jenjang karier yang jelas.

Pella dan Inayati (2011) menambahkan bahwa tahapan perencanaan suksesi (succession planning) merupakan elemen krusial dalam manajemen talenta yang sering diabaikan, padahal memiliki peran penting dalam menjamin keberlangsungan kepemimpinan dan keahlian strategis organisasi. Perencanaan suksesi memastikan bahwa selalu tersedia kader-kader potensial yang siap menggantikan posisi kunci apabila terjadi kekosongan, sehingga operasional perusahaan dapat berjalan tanpa gangguan.

#### d. Indikator Manajemen Talenta

Pengukuran efektivitas manajemen talenta dalam organisasi memerlukan indikator yang jelas dan terukur. Ancok dan Soleh (2019:92) dalam buku "Strategic Talent Development: Tips & Trik Mencetak Talenta Unggul" menegaskan bahwa manajemen talenta tidak hanya diukur dari aspek teknis pengelolaan SDM seperti rekrutmen, pelatihan, atau retensi, tetapi juga dari kualitas perilaku dan integritas individu yang mencerminkan nilai strategis seorang talenta bagi organisasi.

Ancok dan Soleh (2019:92) menyatakan bahwa individu bertalenta sejati adalah mereka yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis dan intelektual, tetapi juga memiliki moralitas yang kuat, yang menjadi dasar kepercayaan di tempat kerja. Menurut pendekatan ini, talenta didefinisikan sebagai gabungan kemampuan (*ability*), sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) yang sesuai dengan prinsip organisasi.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, Ancok dan Soleh (2019:92) merumuskan indikator manajemen talenta melalui kompetensi perilaku karyawan yang mencakup lima dimensi utama sebagai berikut:

1. Jujur dan terbuka dalam bertindak dan berperilaku,  
Kejujuran adalah kunci untuk membangun kepercayaan di tempat kerja. Karyawan bertalenta tidak menyembunyikan informasi penting bagi organisasi dan konsisten dalam

tindakan dan keputusan mereka. Keterbukaan ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang etis dan menciptakan budaya kerja yang sehat (Ancok dan Soleh, 2019:92).

2. Menyajikan informasi secara lengkap, akurat, dan objektif, baik secara lisan maupun tertulis, Kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan mudah dipahami, tepat, dan tidak bias merupakan bukti profesionalisme dan kemampuan komunikasi yang tinggi. Karyawan bertalenta menyadari pentingnya akurasi data dan informasi dalam pengambilan keputusan strategis organisasi, sehingga mereka selalu memastikan bahwa semua laporan, komunikasi lisan, dan dokumentasi tertulis telah melalui proses verifikasi yang memadai dan disajikan secara objektif tanpa menyimpang dari kepentingan pribadi (Ancok dan Soleh, 2019:92).
3. Menjaga informasi perusahaan yang bersifat rahasia, Loyalitas dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan ditunjukkan oleh integritas dalam menjaga kerahasiaan informasi strategis organisasi. Mereka yang bertalenta tahu bagaimana mengelola informasi sensitif secara etis. Mereka tahu bagaimana tidak menyalahgunakan akses mereka untuk kepentingan pribadi atau pihak ketiga. Mereka juga tahu cara membedakan informasi publik dari

informasi yang harus dirahasiakan. Ketika seseorang dapat menjaga rahasia perusahaan, itu menunjukkan tingkat kepercayaan yang diberikan organisasi kepada mereka (Ancok dan Soleh, 2019:92).

4. Tidak melakukan apa saja yang menimbulkan benturan kepentingan, prinsip umum, universal, etis, dan legal, Karyawan bertalenta memiliki kesadaran etika yang tinggi dan memiliki kemampuan untuk menghindari situasi yang dapat menyebabkan konflik kepentingan antara kepentingan pribadi mereka dan kepentingan organisasi. Mereka mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku, berpegang teguh pada prinsip-prinsip moral universal, dan dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan etika secara objektif. Loyalitas dalam menghindari konflik kepentingan menunjukkan kematangan karir dan komitmen terhadap prinsip organisasi (Ancok dan Soleh, 2019:92).

5. Memenuhi komitmen dan janji pribadi, Kedisiplinan, tanggung jawab, dan kredibilitas seseorang dalam melaksanakan tugas ditunjukkan dengan konsistensi dalam memenuhi komitmen. Setiap janji yang diucapkan, baik dalam konteks formal maupun informal, dianggap sebagai kontrak moral yang harus dipenuhi oleh karyawan bertalenta. Kemampuan untuk memenuhi komitmen

merupakan ukuran penting dari profesionalisme dan reliabilitas seseorang di tempat kerja. Kemampuan ini juga membentuk reputasi seseorang di mata rekan kerja, atasan, dan organisasi secara keseluruhan (Ancok dan Soleh, 2019:92).

Kelima indikator tersebut mencerminkan kualitas talenta yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki integritas, tanggung jawab, serta komitmen yang tinggi cenderung mampu bekerja lebih efektif, menjaga kualitas pelayanan, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut relevan digunakan untuk mengukur manajemen talenta pada karyawan J&T Express Sumenep.

**e. Peran Strategis Manajemen Talenta dalam Organisasi**

Manajemen talenta bukan sekadar prosedur administratif dalam pengelolaan sumber daya manusia, melainkan sebuah strategi organisasional yang berorientasi pada penciptaan keunggulan kompetitif. Armstrong (2021) menegaskan bahwa organisasi yang mengelola talenta secara efektif mampu meningkatkan produktivitas, mempertahankan karyawan berpotensi tinggi, dan menghasilkan kualitas layanan yang superior. Dalam konteks persaingan bisnis kontemporer, talenta karyawan dikategorikan sebagai aset strategis yang berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pada perusahaan yang bergerak di sektor jasa, khususnya industri

logistik dan ekspedisi, pengelolaan talenta memegang peranan yang semakin penting mengingat kualitas layanan organisasi sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Pengembangan talenta tidak terbatas pada penguasaan kemampuan teknis operasional semata, melainkan mencakup pula kompetensi komunikasi, kedisiplinan, etika pelayanan, kolaborasi, serta kemampuan adaptasi terhadap tekanan kerja.

Dessler (2020) mengemukakan bahwa organisasi yang mengimplementasikan manajemen talenta secara efektif cenderung menunjukkan tingkat loyalitas dan motivasi kerja yang lebih tinggi di kalangan karyawannya. Kondisi tersebut terwujud karena karyawan merasa mendapatkan perhatian yang memadai, memperoleh kesempatan pengembangan diri, serta memiliki jalur karier yang terstruktur dalam organisasi. Sebaliknya, pengelolaan talenta yang tidak optimal berpotensi menimbulkan penurunan semangat kerja, peningkatan tingkat pergantian karyawan, serta degradasi kualitas layanan organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks operasional J&T Express Sumenep, pengelolaan talenta memiliki urgensi yang signifikan mengingat keberlangsungan operasional perusahaan sangat bergantung pada kinerja tenaga kurir selaku garda terdepan dalam pelayanan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan kompetensi karyawan secara komprehensif, tidak hanya mencakup kemampuan teknis dalam proses pengiriman,

tetapi juga meliputi aspek pelayanan pelanggan, komunikasi interpersonal, dan disiplin kerja, guna memastikan kualitas layanan perusahaan dapat berjalan secara optimal dan berkesinambungan. Selain kompetensi teknis, organisasi juga perlu memastikan bahwa karyawan memiliki integritas, profesionalisme, tanggung jawab, dan komitmen kerja yang tinggi karena aspek-aspek tersebut merupakan karakteristik utama talenta yang mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

## **5. Motivasi Kerja**

### **a. Definisi Motivasi Kerja**

Menurut Wahjono (2014: 78), motivasi dapat dipahami sebagai kesiediaan individu untuk mengerahkan tingkat usaha yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh sejauh mana upaya tersebut mampu memenuhi kebutuhan pribadinya. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor fundamental yang menentukan tingkat kinerja dan produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi. Robbins dan Judge (2022:237) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam upaya mencapai tujuan. Sementara itu, Hasibuan (2019:141) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat dipahami sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi kerja bersifat dinamis karena dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang terus berubah seiring dengan perkembangan individu dan perubahan kondisi lingkungan kerja. Dalam konteks industri jasa ekspedisi, motivasi kerja menjadi faktor yang sangat krusial mengingat tingginya tekanan target pengiriman dan beban kerja operasional yang harus dihadapi karyawan setiap harinya.

**b. Teori Motivasi McClelland**

Dalam penelitian ini, motivasi kerja dikaji menggunakan teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland. McClelland (1987) mengembangkan Teori Kebutuhan (Theory of Needs) yang menyatakan bahwa motivasi manusia digerakkan oleh tiga kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan akan pencapaian (need for achievement), kebutuhan akan kekuasaan (need for power), dan kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation). Teori ini dikembangkan berdasarkan penelitian mendalam McClelland terhadap perilaku manusia dalam lingkungan kerja dan menjadi salah satu teori motivasi yang paling banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia.

McClelland (1987) menjelaskan bahwa setiap individu memiliki kombinasi ketiga kebutuhan tersebut dalam proporsi yang berbeda-

beda, dan dominasi salah satu kebutuhan akan mempengaruhi gaya kerja, perilaku, serta orientasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemahaman yang mendalam mengenai profil kebutuhan karyawan akan membantu manajemen merancang sistem motivasi yang lebih efektif dan tepat sasaran sesuai dengan karakteristik masing-masing individu.

Pertama, Kebutuhan akan Pencapaian (*Need for Achievement/nAch*). Kebutuhan akan pencapaian merupakan dorongan kuat dalam diri individu untuk mengungguli, berprestasi sesuai standar tinggi, dan berusaha keras untuk berhasil. Karyawan dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi cenderung memilih pekerjaan yang menantang, menetapkan target yang realistis namun ambisius, mengambil tanggung jawab pribadi atas hasil pekerjaannya, dan sangat menghargai umpan balik atas kinerjanya. Mereka termotivasi oleh proses pencapaian itu sendiri, bukan sekadar imbalan material yang menyertainya (McClelland, 1987).

Kedua, Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power/nPow*). Kebutuhan akan kekuasaan mencerminkan hasrat individu untuk memiliki pengaruh, kendali, dan dampak terhadap orang lain serta lingkungan sekitarnya. Individu dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi biasanya menyukai posisi kepemimpinan, menikmati situasi kompetitif, dan termotivasi untuk memimpin dan mengarahkan orang lain. McClelland (1987) membedakan antara kekuasaan yang bersifat

personal (untuk kepentingan diri sendiri) dan kekuasaan yang bersifat sosial (untuk kepentingan bersama/organisasi), di mana kekuasaan sosial lebih berkorelasi positif dengan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi.

Ketiga, Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation/nAff*). Kebutuhan akan afiliasi mencerminkan keinginan individu untuk menjalin hubungan yang hangat, bersahabat, dan harmonis dengan orang-orang di sekitarnya. Karyawan dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi cenderung lebih menyukai situasi kerja yang kooperatif daripada kompetitif, menghindari konflik, dan termotivasi oleh penerimaan serta pengakuan sosial dari rekan kerja dan atasan. Mereka umumnya sangat peduli terhadap kualitas hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dan cenderung bekerja lebih baik dalam tim yang solid (McClelland, 1987).

### c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersumber dari dalam maupun luar diri individu. Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi: karakteristik individu (kebutuhan, nilai, sikap, dan minat), karakteristik pekerjaan (kompleksitas tugas, otonomi, dan umpan balik), serta karakteristik situasi kerja (iklim organisasi, budaya perusahaan, sistem kompensasi, dan kualitas kepemimpinan).

Dalam konteks industri jasa ekspedisi, faktor-faktor motivasional

yang perlu mendapat perhatian khusus antara lain: kesesuaian kompensasi dengan beban kerja, kejelasan target dan standar kinerja, dukungan dari rekan kerja dan atasan, serta adanya kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan karier. Mangkunegara (2017) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan sistem penghargaan yang adil merupakan prasyarat penting bagi terciptanya motivasi kerja yang tinggi di antara para karyawan.

#### **d. Indikator Motivasi Kerja**

Dalam penelitian ini, indikator motivasi kerja mengacu pada teori McClelland (1987) yang mencakup tiga dimensi kebutuhan utama dengan penjabaran indikator sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan Pencapaian (Need for Achievement), yang diukur melalui: (a) dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan standar hasil yang tinggi dan melampaui target yang ditetapkan; (b) kesediaan untuk mengambil tanggung jawab penuh atas hasil pekerjaan yang dilaksanakan; (c) keinginan untuk mendapatkan umpan balik yang jelas dan konstruktif atas kinerja yang telah dicapai; serta (d) preferensi terhadap pekerjaan yang menantang dan membutuhkan kreativitas dalam penyelesaiannya (McClelland, 1987).
2. Kebutuhan akan Kekuasaan (Need for Power), yang diukur melalui: (a) keinginan untuk memiliki pengaruh dan dampak positif terhadap rekan kerja dan lingkungan pekerjaan; (b)

dorongan untuk mengambil peran kepemimpinan dan mengarahkan orang lain menuju pencapaian tujuan bersama; (c) keinginan untuk diakui sebagai individu yang memiliki kompetensi dan otoritas dalam bidang pekerjaannya; serta (d) motivasi untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan tim (McClelland, 1987).

3. Kebutuhan akan Afiliasi (Need for Affiliation), yang diukur melalui: (a) keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan yang harmonis dan kooperatif dengan rekan kerja; (b) preferensi terhadap situasi kerja yang menekankan kolaborasi dan kerjasama tim daripada persaingan individual; (c) kepedulian terhadap perasaan dan kondisi rekan kerja serta kesediaan untuk saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan; serta (d) kebutuhan untuk merasa diterima, dihargai, dan menjadi bagian dari kelompok kerja yang solid (McClelland, 1987).

Ketiga indikator tersebut dipilih karena mampu menggambarkan secara komprehensif dimensi-dimensi motivasi yang relevan dengan karakteristik pekerjaan operasional di industri jasa ekspedisi, di mana interaksi antar karyawan, pencapaian target pengiriman, dan dinamika kelompok kerja merupakan aspek-aspek krusial yang mempengaruhi kualitas pelayanan secara keseluruhan (McClelland, 1987).

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kajian atas hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan memiliki relevansi dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu berfungsi sebagai dasar pembandingan dan acuan teoritis yang memperkuat argumentasi peneliti dalam mengembangkan hipotesis. Berikut ini penelitian terdahulu dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Alma (2025) dengan judul "Manajemen Talenta, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan di Sektor Logistik". Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan variabel independen manajemen talenta (X1) dan motivasi kerja (X2) serta variabel dependen kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor logistik, dengan manajemen talenta sebagai variabel yang memberikan pengaruh paling dominan. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada kesamaan ketiga variabel yang digunakan, yaitu manajemen talenta, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, serta konteks industri logistik yang menjadi objek penelitian. Perbedaananya terletak pada lokasi dan objek penelitian, di mana Alma (2025) dilakukan pada perusahaan logistik skala besar di kawasan metropolitan, sedangkan penelitian ini secara spesifik mengkaji J&T Express Sumenep yang berlokasi di wilayah nonmetropolitan dengan tantangan operasional dan karakteristik sumber daya manusia yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Sudarijati dan Setiawan (2023) dengan judul "Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Loyalitas dan Produktivitas Karyawan".

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan manajemen talenta sebagai variabel independen

(X) dan loyalitas serta produktivitas karyawan sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian membuktikan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas dan produktivitas karyawan. Program pengembangan talenta yang efektif terbukti mampu meningkatkan komitmen karyawan, mengurangi turnover, dan mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada penggunaan manajemen talenta sebagai variabel independen dengan indikator yang mencakup rekrutmen, pengembangan, retensi, dan perencanaan suksesi. Perbedaannya terletak pada variabel dependen yang digunakan, di mana Sudarijati dan Setiawan (2023) mengukur loyalitas dan produktivitas, sementara penelitian ini menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen yang diukur secara lebih komprehensif. Selain itu, penelitian ini menambahkan motivasi kerja sebagai variabel independen kedua yang tidak terdapat dalam penelitian Sudarijati dan Setiawan (2023).

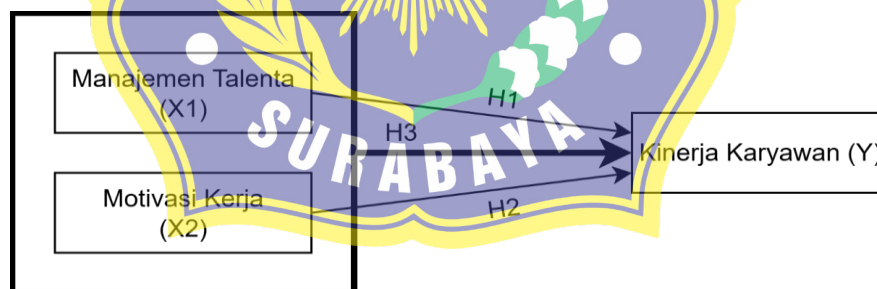
Penelitian yang dilakukan oleh Larasati, Ariyanto, dan Cahyati (2024) dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Jasa". Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan motivasi kerja sebagai variabel independen (X) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen

(Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan dengan motivasi tinggi secara konsisten menunjukkan produktivitas, kedisiplinan, dan kualitas kerja

yang lebih baik. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada penggunaan motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta konteks perusahaan jasa yang menjadi objek penelitian. Perbedaannya terletak pada fokus penelitian, di mana Larasati, Ariyanto, dan Cahyati (2024) hanya meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, sedangkan penelitian ini menambahkan manajemen talenta sebagai variabel independen kedua untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan J&T Express Sumenep.

### C. Model Analisis

Penelitian ini memiliki dua variabel bebas dan satu variabel terikat, manajemen talenta sebagai variabel bebas pertama, motivasi kerja sebagai variabel bebas kedua dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hubungan variabel bebas dan variabel terikat tersebut dapat dilihat dari diagram berikut:



**Gambar 2.1 Model Analisis**

### D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih bersifat praduga dan perlu diuji kebenarannya secara empiris melalui pengumpulan dan analisis data. Sugiyono (2019:99) mendefinisikan hipotesis sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang

empiris. Berdasarkan model analisis penelitian yang telah disusun, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Diduga manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada J&T Express Sumenep.

H2: Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada J&T Express Sumenep.

H3: Diduga manajemen talenta dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada J&T Express Sumenep.

