

**ANALISIS PENGARUH *TALENT MANAGEMENT*,  
*PSYCHOLOGICAL CONTRACT*, DAN *WORK-LIFE  
BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE*  
DENGAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT*  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(STUDI PADA KARYAWAN HOTEL SANTIKA  
PREMIERE SEMARANG)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**MOCHAMAD RAMLI NUR HASAN**  
**NIM. 12010114120012**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2018**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Mochamad Ramli Nur Hasan

Nomor Induk Mahasiswa : 12010114120012

Fakultas/Departemen : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH TALENT  
MANAGEMENT, PSYCHOLOGICAL  
CONTRACT, DAN WORK-LIFE BALANCE  
TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE  
DENGAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI  
PADA KARYAWAN HOTEL SANTIKA  
PREMIERE SEMARANG)**

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

Semarang, 20 Juli 2018

Dosen Pembimbing,



(Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.)  
NIP. 197007221998021002

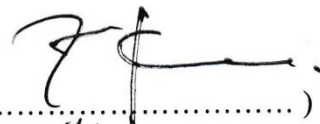
## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Mochamad Ramli Nur Hasan  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010114120012  
Fakultas/Departemen : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH TALENT  
MANAGEMENT, PSYCHOLOGICAL  
CONTRACT, DAN WORK-LIFE BALANCE  
TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE  
DENGAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI  
PADA KARYAWAN HOTEL SANTIKA  
PREMIERE SEMARANG)**

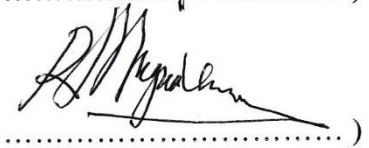
**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 10 Agustus 2018**

Tim Penguji

1. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

()

2. Dra. Rini Nugraheni, M.M.

()

3. Andriyani, S.E., M.M.

()


## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Mochamad Ramli Nur Hasan, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: *Analisis Pengaruh Talent Management, Psychological Contract, dan Work-life Balance terhadap Employee Performance dengan Organizational Commitment sebagai Variabel Intervening* (Studi pada Karyawan Hotel Santika Premiere Semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 20 Juli 2018

Yang membuat pernyataan,



(Mochamad Ramli Nur Hasan)  
NIM. 12010114120012

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*Be a people person.*

Skripsi ini dipersembahkan kepada orang tua peneliti, Bapak Daringun dan Ibu Misrokhimah, kakak-kakak peneliti, Mba Wulan dan Mas Fuad, adik-adik peneliti, Arif dan Rakha, serta seluruh pihak yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan doa bagi peneliti. Terima kasih banyak.

## ABSTRAK

Karyawan yang merasa memiliki keterikatan dengan perusahaan akan memberikan kinerja terbaik mereka dan berkomitmen kepada perusahaan. Beberapa strategi tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee performance*, tetapi mendorong sikap karyawan untuk retensi dan *organizational commitment*. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh *talent management*, *psychological contract*, dan *work-life balance* terhadap *employee performance* dengan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*.

Pada penelitian ini, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan jumlah responden 82 karyawan Hotel Santika Premiere Semarang berdasarkan metode *judgment sampling* dan teknik analisis data melalui program aplikasi *Smart Partial Least Squares* (PLS) 3.2.7 untuk mengetahui *path coefficients*, serta pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, *psychological contract* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, *psychological contract* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Selain itu diketahui bahwa *organizational commitment* terbukti bisa menjadi *intervening* bagi *talent management* dan *work-life balance* tetapi tidak bagi *psychological contract* terhadap *employee performance*.

Kata Kunci: *Employee Performance, Organizational Commitment, Talent Management, Psychological Contract, Work-life Balance, Partial Least Squares* (PLS).

## **ABSTRACT**

*Employees who feel they have an attachment to the company will give their best performance and are committed to the company. Some strategies do not have a significant impact on employee performance, but encourage employee attitudes to retention and organizational commitment. The purpose of this study was to analyze the influence between talent management, psychological contract, and work-life balance on employee performance with organizational commitment as intervening variable.*

*In this study, data were collected through questionnaires distribution by the number of respondents 82 employees of Hotel Santika Premiere Semarang based on judgment sampling method and data analysis technique through Smart Partial Least Squares (PLS) application program 3.2.7 to know the path coefficients, as well as direct or indirect influence of exogenous variables to endogenous variables.*

*The results showed that talent management had positive and significant effect on organizational commitment, psychological contract had positive and significant impact on organizational commitment, work-life balance had positive and significant effect on organizational commitment, organizational commitment had positive and significant effect on employee performance, talent management had positive effect and significant on employee performance, psychological contract had positive and significant effect on employee performance, and work-life balance had positive and significant effect on employee performance. In addition, it is known that organizational commitment is proven to be an intervening for talent management and work-life balance but not for psychological contract on employee performance.*

*Keywords: Employee Performance, Organizational Commitment, Talent Management, Psychological Contract, Work-life Balance, Partial Least Squares (PLS).*

## KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang. Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa. Berkat rahmat Allah SWT, maka skripsi yang berjudul **ANALISIS PENGARUH *TALENT MANAGEMENT, PSYCHOLOGICAL CONTRACT, DAN WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI PADA KARYAWAN HOTEL SANTIKA PREMIERE SEMARANG)** dapat terlaksana sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Peneliti menyadari bahwa tanpa adanya dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak, maka penulisan skripsi ini tidak akan terwujud. Dengan ini, perkenankanlah peneliti mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Daringun dan Ibu Misrokhimah, selaku orang tua peneliti atas kasih sayang, doa, dan pengorbanan yang diberikan demi kebahagiaan putranya.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro serta dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi peneliti dalam penulisan skripsi.

3. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E., selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
4. Bapak Drs. H. Mustafa Kamal, M.M. dan Bapak I Made Bayu Dirgantara, S.E., M.M., selaku Dosen Wali.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, yang telah mengajarkan ilmu kepada peneliti selama masa perkuliahan.
6. Ibu Listy, Bapak Widi, Bapak Wahyu, dan seluruh karyawan Hotel Santika Premiere Semarang, yang telah memberikan izin, bantuan, waktu, informasi, dan bersedia menjadi responden dalam penelitian.
7. Mba Wulan dan Mas Fuad, selaku kakak-kakak peneliti, serta Arif dan Rakha, selaku adik-adik peneliti, yang telah memberikan dukungan, semangat, dan doa kepada peneliti.
8. Kesia Giovani Erlitna, Ratih Apriliana, Adli Dzil Ikram, selaku sahabat-sahabat peneliti Sekelas “Nyata”. Terima kasih telah menemani di saat senang maupun susah.
9. Azzam, Laila, Lala, selaku sahabat-sahabat sebimbingan. Terima kasih atas kerja samanya telah saling mendukung dan memberikan semangat selama proses penulisan skripsi.
10. *Board of Executives and Board of Directors Management Student Association 2017*. Terima kasih telah berjuang dan berproses bersama.

Akhir kata, dengan rendah hati peneliti merasa bahwa penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan sehingga peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Semoga dengan adanya skripsi ini bisa memberikan manfaat yang positif.

Semarang, 20 Juli 2018

Peneliti,

Mochamad Ramli Nur Hasan

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	14
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	14
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	15
1.4 Sistematika Penulisan.....	16
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Landasan Teori.....	18
2.1.1 <i>Employee Performance</i> .....	18
2.1.2 <i>Organizational Commitment</i> .....	22
2.1.3 <i>Talent Management</i> .....	27
2.1.4 <i>Psychological Contract</i> .....	31
2.1.5 <i>Work-life Balance</i> .....	36
2.1.6 Hubungan Antar Variabel .....	42
2.2 Penelitian Terdahulu .....	48
2.3 Kerangka Pemikiran.....	54
2.4 Hipotesis.....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	57
3.1.1 Variabel Penelitian .....	57
3.1.2 Definisi Operasional Variabel.....	59
3.2 Populasi dan Sampel .....	63
3.2.1 Populasi .....	63
3.2.2 Sampel.....	64
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	65
3.3.1 Jenis Data .....	65
3.3.2 Sumber Data.....	66

3.4 Metode Pengumpulan Data .....	66
3.5 Tahap Analisis Data .....	68
3.5.1 Analisis Kuantitatif .....	68
3.5.2 Analisis Angka Indeks .....	69
3.6 Metode Analisis.....	69
3.6.1 Model Spesifikasi dengan <i>Smart Partial Least Square</i> .....	71
3.6.2 Evaluasi Model.....	71
<b>BAB IV HASIL DAN ANALISIS .....</b>	<b>74</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	74
4.1.1 Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Hotel Santika Premiere Semarang .....	75
4.1.2 Logo Hotel Santika Premiere Semarang .....	77
4.1.3 Struktur Organisasi Hotel Santika Premiere Semarang .....	77
4.1.4 Jenis Pelayanan Hotel Santika Premiere Semarang .....	78
4.2 Gambaran Umum Responden .....	79
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	80
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	80
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	81
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	82
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	83
4.3 Analisis Angka Indeks .....	84
4.3.1 Analisis Angka Indeks Variabel <i>Employee Performance</i> .....	85
4.3.2 Analisis Angka Indeks Variabel <i>Organizational Commitment</i> .....	86
4.3.3 Analisis Angka Indeks Variabel <i>Talent Management</i> .....	88
4.3.4 Analisis Angka Indeks Variabel <i>Psychological Contract</i> .....	89
4.3.5 Analisis Angka Indeks Variabel <i>Work-life Balance</i> .....	90
4.4 Analisis Data .....	91
4.4.1 Analisis <i>Outer Model</i> .....	91
4.4.2 Analisis <i>Inner Model</i> .....	94
4.4.3 Uji Hipotesis.....	97
4.4.4 Uji <i>Intervening</i> .....	98
4.4.5 Interpretasi Hasil .....	99
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>108</b>
5.1 Simpulan.....	108
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	112
5.3 Saran.....	112
5.3.1 Bagi Perusahaan .....	112
5.3.2 Bagi Penelitian Mendatang .....	114
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>116</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>121</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penilaian <i>Employee Performance</i> Hotel Santika Premiere Semarang Tahun 2017.....	9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	48
Tabel 3.1	Contoh Kuesioner.....	67
Tabel 4.1	Daftar Kamar Hotel Santika Premiere Semarang.....	79
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	81
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	82
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	82
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	83
Tabel 4.7	Angka Indeks Variabel <i>Employee Performance</i> .....	86
Tabel 4.8	Angka Indeks Variabel <i>Organizational Commitment</i> .....	87
Tabel 4.9	Angka Indeks Variabel <i>Talent Management</i> .....	88
Tabel 4.10	Angka Indeks Variabel <i>Psychological Contract</i> .....	89
Tabel 4.11	Angka Indeks Variabel <i>Work-life Balance</i> .....	90
Tabel 4.12	<i>Outer Loadings</i> .....	92
Tabel 4.13	<i>Discriminant Validity</i> dan <i>Composite Reliability</i> .....	93
Tabel 4.14	<i>R-square</i> .....	96
Tabel 4.15	<i>Path Coefficients</i> .....	97
Tabel 4.16	<i>Specific Indirect Effects</i> .....	98

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Strategi Pendorong <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .....	3
Gambar 2.1	Model Penelitian.....	54
Gambar 3.1	Model Variabel <i>Employee Performance</i> .....	59
Gambar 3.2	Model Variabel <i>Organizational Commitment</i> .....	60
Gambar 3.3	Model Variabel <i>Talent Management</i> .....	61
Gambar 3.4	Model Variabel <i>Psychological Contract</i> .....	62
Gambar 3.5	Model Variabel <i>Work-life Balance</i> .....	63
Gambar 4.1	Logo Hotel Santika Premiere Semarang.....	77
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Hotel Santika Premiere Semarang.....	78
Gambar 4.3	<i>Outer Model Partial Least Squares</i> .....	92
Gambar 4.4	<i>Inner Model Partial Least Squares</i> .....	95

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner Penelitian.....	121
Lampiran B Tabulasi Data.....	130
Lampiran C <i>Output Smart PLS 3.2.7</i> .....	135
Lampiran D Surat Izin Penelitian.....	141
Lampiran E Surat Keterangan Penelitian.....	143

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sebuah kenyataan yang tidak bisa dipungkiri bahwa Indonesia sudah merasakan dampak era globalisasi sejak seperempat abad lalu terutama di bidang bisnis. Salah satu akibat yang disebabkan yaitu keharusan dalam perpindahan tenaga kerja secara regional maupun global. Semestinya Indonesia sudah berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusianya untuk menyambut beratnya tekanan persaingan tersebut. Hanya sumber daya manusia yang handal mampu menjadi keunggulan kompetitif bagi Indonesia sebagai negara berkembang untuk memperoleh manfaat dari era globalisasi (Ruky, 2006).

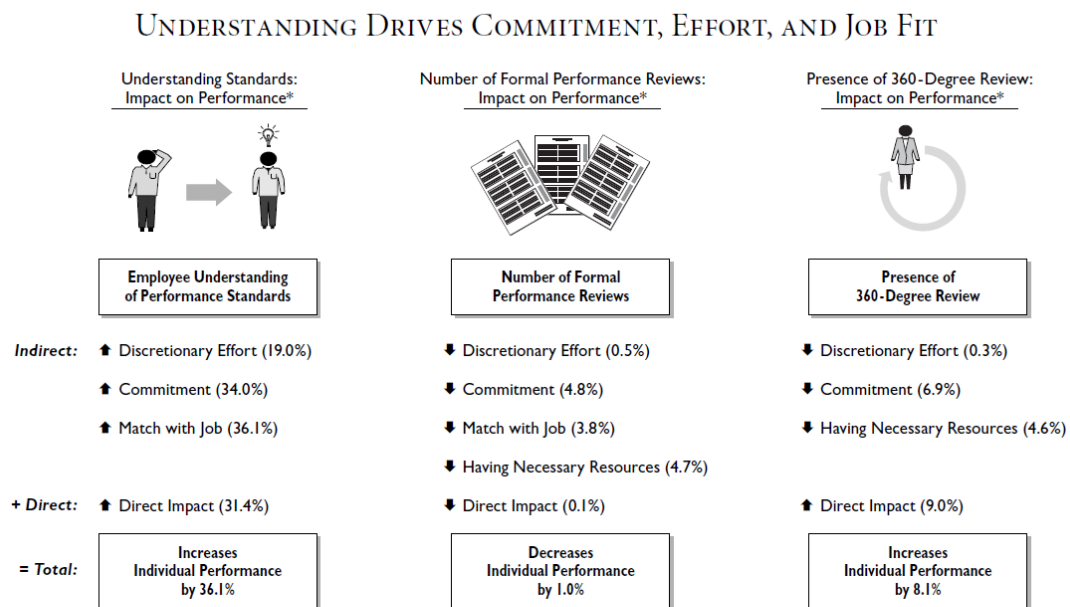
Keberadaan sumber daya manusia di dalam perusahaan mempunyai peran penting untuk mencapai tujuan dengan melaksanakan upaya yang harus dicapai yaitu memberikan bimbingan, pendidikan, dan pelatihan kepada karyawan. Perusahaan berharap bahwa karyawan mampu bekerja secara profesional dan produktif, sehingga kinerjanya dapat lebih memuaskan dari kriteria kerja yang dipersyaratkan. Oleh karena itu, setiap perusahaan memiliki kepentingan untuk melaksanakan penilaian terhadap *employee performance* (Ruky, 2006).

Penilaian *employee performance* adalah proses di mana kontribusi karyawan untuk perusahaan selama jangka waktu tertentu dinilai. *Feedback* kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik kinerja mereka dibandingkan dengan standar perusahaan. Penilaian *employee performance* dan *feedback* dapat menjadi proses yang sarat dengan emosi dalam mempengaruhi sikap karyawan terhadap perusahaan dan diri mereka sendiri. Jika digunakan secara efektif, penilaian *employee performance* dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Apabila digunakan secara tidak tepat, maka bisa menimbulkan efek bencana (C. D. Fisher, Schoenfeldt, & Shaw, 1993).

Mangkunegara (2004) mengungkapkan bahwa *employee performance* merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawabnya. *Employee performance* berkaitan dengan program atau kegiatan yang dilaksanakan dan diprakarsai oleh pimpinan perusahaan untuk merencanakan, mengarahkan, serta mengendalikan prestasi karyawan (Ruky, 2006). Seluruh usaha yang dilakukan dalam proses manajemen harus terealisasi dimulai dengan menentukan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, pengarahan atau penggerakan, dan evaluasi akhir atas hasil yang diperoleh. Karena yang menjadi objek adalah *employee performance*, maka wujud yang paling umum yaitu kinerja dalam bentuk produktivitas sumber daya manusia.

Berdasarkan laporan dari *Corporate Leadership Council* (2002) bahwa beberapa strategi tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee performance*, tetapi mendorong sikap karyawan untuk retensi dan *organizational commitment*. Laporan tersebut memberikan pandangan yang lebih dekat pada strategi pendorong *organizational commitment* terhadap *employee performance* yakni *only positive results from increasing employee understanding, a closer look at number of formal reviews, dan understanding the value of 360-degree reviews.*

**Gambar 1.1**  
**Strategi Pendorong *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance***  
*A Closer Look at the Performance Management System*



\* The total impact of a strategy on employee performance is a weighted sum of the strategy's direct and indirect effects. Each direct and indirect effect is weighted differently, which is why the direct and indirect effects do not sum to the total impact. Percentages next to employee attitudes denote the maximum percentage change produced by each strategy, expressed as a percentage of the total possible change.

Source: Corporate Leadership Council 2002 Performance Management Survey.

Sumber: *Corporate Leadership Council* (2002)

Pertama, *only positive results from increasing employee understanding* (hasil positif dari peningkatan pemahaman karyawan) mengklarifikasi standar *employee performance* tidak hanya berdampak positif terhadap kinerja individu, tetapi juga mendorong beberapa sikap penting karyawan. Karyawan yang sepenuhnya memahami standar di mana mereka dievaluasi mencoba 19% lebih keras, 34% lebih berkomitmen pada perusahaan, dan 36% lebih merasa sesuai dengan pekerjaan mereka. Perubahan substansial dalam sikap karyawan ditambah 31% dampak langsung yang jelas menghasilkan 36% dampak total yang substansial pada *employee performance*.

Kedua, *a closer look at number of formal reviews* (melihat lebih dekat pada sejumlah tinjauan resmi) menjelaskan jika beberapa karyawan tidak pernah menerima ulasan, sementara yang lain menerima satu atau dua *reviews* selama setahun. Dengan tingkat variasi yang tinggi, penting untuk memahami sepenuhnya dampak yang meningkatkan atau menurunkan jumlah *reviews* terhadap *employee performance*. Seperti yang diperlihatkan ketika jumlah *reviews* resmi meningkat, sikap penting karyawan seperti usaha diskresioner, *organizational commitment*, sesuai dengan pekerjaan, dan memiliki sumber daya yang diperlukan, sebagian besar tetap tidak berubah dan bahkan sedikit berkurang. Dampak minimal pada sikap penting karyawan ditambah 0,1% dampak langsung yang sedikit negatif menyebabkan dampak total pada *employee performance* yang pada dasarnya netral.

Ketiga, *understanding the value of 360-degree reviews* (memahami nilai tinjauan 360 derajat) memberikan dampak terhadap sikap penting karyawan yakni

usaha diskresioner, *organizational commitment*, dan memiliki sumber daya yang diperlukan tidak hanya kecil tetapi juga konsisten negatif. Karena 9,0% dampak langsung positif mereka terhadap *employee performance*, memberikan 8,1% dampak total. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa beberapa aktivitas manajemen kinerja adalah pendorong *employee performance* yang efektif meskipun dampak negatifnya terhadap beberapa sikap penting karyawan.

Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *employee performance*, salah satunya yaitu faktor *organizational commitment*. *Organizational commitment* yaitu kuatnya keterlibatan dan pengenalan karyawan dalam perusahaan tertentu sebagai kecenderungan supaya terikat dalam garis aktivitas yang konsisten sebab menganggap adanya biaya penyelenggaraan aktivitas lain (Mowday, Steers, & Porter, 1979). *Organizational commitment* mengacu pada sebuah perbuatan yang dilaksanakan oleh setiap karyawan dengan niat untuk menuntaskan pekerjaan dengan baik. Tingkat *organizational commitment* yang tinggi pada karyawan bisa dilihat dari kehendaknya untuk tetap berada dalam perusahaan yang dihendaki dengan mempunyai komitmen yang kuat serta mau bekerja keras dan bekerja sama di segala pekerjaan. Jika setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat, maka mampu menurunkan tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan.

*Organizational commitment* juga merupakan loyalitas karyawan terhadap sebuah perusahaan. *Organizational commitment* terdiri dari tiga sikap yaitu rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan, rasa pengenalan karyawan terhadap tujuan

perusahaan, serta rasa keterlibatan karyawan dalam kewajiban-kewajiban perusahaan (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2014). Dari sisi sikap, kondisi di mana karyawan mengidentifikasi dirinya kepada suatu perusahaan serta tujuan-tujuannya dan tetap ingin menjadi bagian dari perusahaan. Lalu dari sisi perilaku, apabila karyawan tersebut sudah bekerja hingga bertahun-tahun akan mengalami rasa kehilangan jika meninggalkan perusahaan.

Selain *organizational commitment*, faktor *talent management* juga mampu mempengaruhi *employee performance*. Untuk mengoptimalkan kapabilitas dalam mencapai keunggulan, perusahaan harus mempunyai *talent management* yang proaktif dan cara yang sistematis untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas *talent management* tersebut (Berger & Berger, 2008). *Talent management* pada sebuah perusahaan dapat memberikan pengarahan terhadap pemanfaatan kemampuan dan proses pengembangan, keahlian, serta bakat yang dimiliki oleh karyawan. Sistem *talent management* yang dilakukan memiliki tujuan untuk menyediakan sumber daya manusia yang andal dalam jumlah yang mencukupi untuk menduduki jabatan kunci perusahaan sehingga keberlanjutan bisnis perusahaan bisa terjamin.

*Talent management* adalah norma-norma budaya, program, proses dalam desain perusahaan yang diterapkan untuk menemukan, menentukan, mengelola, dan mengembangkan serta mempertahankan karyawan berbakat dalam upaya mencapai kebutuhan bisnis dan sasaran strategis masa depan. Dengan adanya *talent management*, maka langkah dalam melaksanakan penemuan, penilaian, pengembangan,

pengelompokan karyawan berbakat atau *talent pool*, dan rancangan retensinya akan lebih terintegrasi. Pengembangan karyawan berbakat wajib dilaksanakan dalam sebuah konteks *talent management* yang menyeluruh dan utuh. Dengan pengembangan yang akurat, baik karyawan maupun perusahaan akan memperoleh keuntungan dan manfaat yang maksimal (Sukoco & Fadillah, 2016).

Faktor berikutnya yang juga dapat mempengaruhi tingkat *employee performance* yaitu faktor *psychological contract*. *Psychological contract* yaitu serangkaian ekspektasi yang dimiliki karyawan berkaitan dengan apa yang dikontribusikan untuk perusahaan dan apa yang akan diberikan perusahaan sebagai balas jasa (Griffin & Moorhead, 2014). Dalam hubungan *psychological contract*, karyawan mempunyai harapan kepada perusahaan bersangkutan dengan pengembangan karier, gaji, dan promosi. Di sisi lain, perusahaan menginginkan karyawannya supaya bekerja dengan maksimal. Perusahaan berharap mempunyai karyawan yang sanggup dan bersedia untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik atau bahkan melebihi dari yang diharapkan. Oleh sebab itu, sangat dibutuhkan komunikasi yang baik juga di antara karyawan yang bisa saling bekerja sama dan membantu.

Rousseau (1995) menjelaskan bahwa *psychological contract* yaitu kepercayaan individu terhadap perjanjian pertukaran antara karyawan tersebut dengan perusahaan. *Psychological contract* juga merupakan persepsi karyawan mengenai kewajiban dan perwujudan imbal balik yang saling menguntungkan terhadap perusahaan.

*Work-life balance* merupakan faktor lain yang bisa berpengaruh terhadap *employee performance*. *Work-life balance* yaitu sejauh mana karyawan dengan cara seimbang puas dan terlibat sesuai perannya dalam kehidupan pekerjaannya dan kehidupan selain pekerjaannya (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). *Work-life balance* adalah fenomena penting yang menjadi perhatian besar antara prioritas peran kerja dan kehidupan pribadi karyawan. *Work-life balance* juga mempengaruhi kesejahteraan sosial, psikologis, ekonomi, dan mental karyawan yang tercermin dalam kinerja jangka panjangnya. *Work-life balance* memiliki implikasi pada sikap karyawan, perilaku, kesejahteraan, serta efektivitas perusahaan (Obiageli, Uzochukwu, & Ngozi, 2015).

Demi menjaga komitmen dan kualitas dari para karyawan yang diwajibkan mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya, saat ini banyak perusahaan yang pada umumnya menerapkan program *work-life balance*. Inti dari program ini yaitu suatu konsep motivasi dan kecerdasan moral yang akan menghasilkan keseimbangan dalam manajemen diri, motivasi diri, bekerja, dan tanggung jawab. Tujuan yang diharapkan dari program ini ialah mampu menciptakan kualitas hidup karyawan yang lebih baik di mana akan tercipta pemikiran yang jernih, jiwa yang bugar dan sehat, hati yang ikhlas, serta rasa kenikmatan hidup. Besar keinginan dengan direalisasikannya program *work-life balance* ini, mereka tidak hanya menghabiskan waktu untuk pekerjaan saja, melainkan memiliki kehidupan di luar pekerjaan seperti contoh di keluarga dan kehidupan sosial masyarakat yang dapat membuat karyawan menjadi puas serta bahagia dalam bekerja sehingga tercipta suatu keseimbangan.

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel Santika Premiere Semarang yang bergerak pada bidang jasa perhotelan. Visi dari Hotel Santika Premiere Semarang ialah Menjadi Hotel Bintang Empat Pilihan Utama untuk Bisnis dan Keluarga di Kota Semarang. Dalam mencapai visi tersebut tentu perusahaan wajib bisa meningkatkan *employee performance* supaya dapat bersaing dengan perusahaan perhotelan sejenis yang semakin berkembang di Semarang. Industri perhotelan erat kaitannya dengan pelanggan sebab merupakan industri yang bergerak di bidang jasa. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu aset berharga yang dimiliki perusahaan. Sehingga perusahaan juga meyakini bahwa keunggulan *employee performance* yang dicapai adalah kontribusi dari para karyawan.

Menurut wawancara dengan HR Staff dan ER Hotel Santika Premiere Semarang, *employee performance* pada Hotel Santika Premiere Semarang mengalami fluktuasi dalam waktu setahun terakhir. Hal itu disebabkan karyawan kurang mempunyai pengetahuan yang baik terhadap tugas atau kewajibannya. Salah satu gambaran mengenai *employee performance* di Hotel Santika Premiere Semarang diperlihatkan melalui penilaian kinerja karyawan pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Penilaian *Employee Performance* Hotel Santika Premiere Semarang Tahun 2017**

BULAN	SCORE PENILAIAN EMPLOYEE PERFORMANCE				
	≤ 60	61-70	71-80	81-90	91-100
Januari	2	8	70	20	3
Februari	3	7	74	17	2
Maret	1	6	68	23	5
April	3	7	71	19	3
Mei	4	9	73	14	3

BULAN	SCORE PENILAIAN <i>EMPLOYEE PERFORMANCE</i>				
	$\leq 60$	61-70	71-80	81-90	91-100
Juni	6	10	74	11	2
Juli	4	8	72	14	5
Agustus	4	7	70	16	6
September	5	11	67	15	5
Oktober	5	9	70	15	4
November	3	8	73	15	4
Desember	1	7	74	16	5

Sumber: HR Staff dan ER Hotel Santika Premiere Semarang

Menurut Tabel 1.1, terdapat sejumlah karyawan yang masih memiliki *score* penilaian *employee performance* sebesar  $\leq 60$ , meskipun telah dilakukan upaya oleh perusahaan dalam mengatasi masalah tersebut dengan ditunjukkan adanya penurunan jumlah karyawan dari Oktober hingga Desember. Salah satu tujuan dari perusahaan kini yaitu tidak ada lagi karyawan yang mendapatkan *score*  $\leq 60$ .

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya tentang *employee performance*, *organizational commitment*, *talent management*, *psychological contract*, dan *work-life balance*. Mensah, Bawole, dan Wedchayanon (2016) mengungkapkan bahwa praktik *talent management* secara positif terkait dengan sikap dari kepuasan kerja karyawan dan *affective commitment*. *Talent management* tidak hanya berpengaruh positif terhadap *employee performance* tetapi juga mengurangi perilaku kontra produktif. Sam dan K., Ms. Anitha (2014) mengutarakan bahwa pembentukan *psychological contract* yang kaya akan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Permarupan, Al-Mamun, dan Saufi (2013) membuktikan bahwa *quality of work life* memiliki hubungan yang signifikan dengan *affective commitment*.

Khan, *et al.* (2010) memberitahukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *organizational commitment* dan *employee job performance* yang terdiri dari dimensi *affective*, *normative*, dan *continuance*. Cheng dan Xu (2016) berpendapat bahwa *psychological contract* antara perusahaan dan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* yang terdiri dari dimensi *transaction*, *relational*, dan *team member*. Obiageli, Uzochukwu, dan Ngozi (2015) menyatakan bahwa *employee performance* yang tinggi menyebabkan sebuah perusahaan memberikan peluang lebih besar dibandingkan dengan yang rendah dengan cara membantu karyawan mewujudkan *work life balance*.

Selanjutnya Ophelders (2011) mengemukakan bahwa *talent people* lebih memiliki *affective commitment* dibandingkan karyawan biasa serta tidak dimediasi oleh *psychological contract* seperti yang diharapkan. Hanya ada hubungan langsung antara *talent segmentation* dan *affective commitment*. *Work-life balance* tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan *affective commitment*. Behery, Paton, dan Hussain (2012) mengungkapkan bahwa *transactional psychological contract* dan *relational psychological contract* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

Somers dan Birnbaum (1998) berpendapat bahwa *normative*, *affective*, dan *continuance commitment* tidak berpengaruh terhadap *job performance*. Lyria (2013) menemukan bahwa sebagian besar penelitian *talent management* tidak secara langsung menghubungkan dengan *organization performance*. Bal, Chiaburu, dan Jansen (2010)

menyampaikan bahwa karyawan dengan *social exchange* yang tinggi merasa dikhianati oleh perusahaan ketika *psychological contract* telah rusak sehingga mereka membalas dengan mengurangi kontribusi dan berdampak negatif terhadap *work performance*. Guest (2001) berpendapat bahwa kerugian yang terkait dengan *work-life balance* berdampak buruk terhadap *employee performance* yang konsekuensinya pada kepuasan kerja, kesehatan mental dan fisik, serta kinerja individu pada perusahaan.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi acuan sebagai bahan perbandingan di dalam pencarian data penelitian ini, maka dilakukan penelitian lebih mendalam dengan mengangkat judul Analisis Pengaruh *Talent Management*, *Psychological Contract*, dan *Work-life Balance* terhadap *Employee Performance* dengan *Organizational Commitment* sebagai Variabel *Intervening*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Karyawan yang merasa mempunyai keterikatan dengan perusahaan akan memberikan kinerja terbaiknya dan berkomitmen kepada perusahaan. Karyawan hanya akan bekerja atas apa yang diperintahkan oleh pimpinan saja tanpa adanya inisiatif tanggung jawab lebih demi membantu kemajuan perusahaan apabila tidak mempunyai tingkat *organizational commitment* yang tinggi. Setiap perusahaan senantiasa berupaya untuk sukses dalam mewujudkan *employee performance* yang optimal sehingga tujuannya dapat terealisasikan. Karena kesuksesan perusahaan bergantung pada

penyelesaian tugas yang diberikan kepada karyawannya walaupun hal tersebut tidaklah mudah untuk dicapai.

Seiring berkembangnya zaman, efektivitas manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan telah menjadi tujuan utama dalam menyediakan layanan dan memproduksi barang. *Organizational commitment* sudah terlihat jelas ketika melakukan tujuan tersebut. *Organizational commitment* adalah fakta yang signifikan bagi karyawan untuk mengadopsi tujuan dan sasaran, melanjutkan permintaan mereka untuk tetap berada di perusahaan, berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan, dan menerapkan sikap inovatif dan kreatif (Ogut, Kaplan, & Karayel, 2011).

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang penelitian dan ketertarikan dengan ketiga variabel independen yang masih sedikit diteliti terutama di Indonesia, maka ditentukan variabel-variabel pendamping yang sesuai menurut penelitian terdahulu untuk dijadikan variabel *intervening* dan variabel dependen. Selanjutnya dilakukan analisis lebih mendalam mengenai *employee performance* yang dipengaruhi oleh faktor *talent management*, *psychological contract*, dan *work-life balance*, dengan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*, serta dikembangkan menjadi beberapa pertanyaan dari rumusan masalah penelitian tersebut, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *organizational commitment*?
2. Bagaimana pengaruh *psychological contract* terhadap *organizational commitment*?

3. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational commitment*?
4. Bagaimana pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*?
5. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *employee performance*?
6. Bagaimana pengaruh *psychological contract* terhadap *employee performance*?
7. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *employee performance*?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk memperoleh gambaran dan bukti berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah di atas sehingga terdapat beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai, yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *organizational commitment*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *psychological contract* terhadap *organizational commitment*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational commitment*.

4. Untuk menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*.
5. Untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *employee performance*.
6. Untuk menganalisis pengaruh *psychological contract* terhadap *employee performance*.
7. Untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *employee performance*.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.2.1 Secara Teoretis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan atau referensi bagi perkembangan ilmu manajemen khususnya sumber daya manusia dan menambah kajian untuk perusahaan dalam mengetahui bagaimana pengaruh *talent management*, *psychological contract*, dan *work-life balance* terhadap *employee performance* dengan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*.

### 1.3.2.2 Secara Praktis

#### 1. Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan digunakan sebagai literatur untuk memperdalam ilmu manajemen khususnya sumber daya manusia serta pengembangan dan kemajuan di masa mendatang.

#### 2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi sumbangan pemikiran bagi perusahaan terkait dalam rangka pengembangan manajemen perusahaan dan dapat dijadikan bahan acuan bagi perusahaan dalam menganalisis serta mengambil keputusan untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berkenaan dengan *employee performance*.

## 1.4 Sistematika Penulisan

Berikut adalah sistematika penulisan dalam penyusunan penelitian ini sesuai dengan yang tercantum dalam Buku Pedoman Penyusunan Skripsi dan Pelaksanaan Ujian Akhir Program Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, yaitu:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Di bagian pendahuluan ini dijelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan. Dalam bab ini juga dijelaskan mengenai latar belakang *talent management*, *psychological contract*,

dan *work-life balance* terhadap *employee performance* dengan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*.

## **BAB II TELAAH PUSTAKA**

Di bagian telaah pustaka ini dijelaskan landasan teori dan penelitian terdahulu tentang *employee performance*, *organizational commitment*, *talent management*, *psychological contract*, dan *work-life balance*, kerangka pemikiran, serta hipotesis.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Di bagian metode penelitian ini dijelaskan deskripsi tentang bagaimana penelitian akan dilakukan dengan menggunakan variabel penelitian yang terdiri dari dependen, *intervening*, serta independen dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan.

## **BAB IV HASIL DAN ANALISIS**

Di bagian hasil dan analisis ini dijelaskan deskripsi objek penelitian, analisis data, serta interpretasi hasil dan argumentasi terhadap hasil penelitian.

## **BAB V PENUTUP**

Di bagian penutup ini dijelaskan simpulan, keterbatasan, serta saran.