

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.2.1 Produktivitas Kerja Pegawai

A) Definisi Produktivitas Kerja Pegawai

Menurut (Sutrisno, 2011) mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin, dan esok lebih baik dari hari ini. Produktivitas lebih dari sekedar ilmu, teknologi dan teknik-teknik manajemen produktivitas mengandung pola filosofi dan sikap mental yang didasarkan pada motivasi yang kuat secara terus menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang lebih baik (Mangkunegara, 2011).

Konsep produktivitas kerja menurut Rivai (2018) dalam (Irma et al., 2019), dirangkum dalam beberapa pengertian sebagai berikut :

- a) Menghasilkan, mencapai, menargetkan, optimalisasi kegiatan (*to result, achieve, targeting, evaluation*)
- b) Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*)
- c) Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat a'tau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*)
- d) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or completeanundertaking*)

- e) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Menurut *Stolovitch and Keeps* (2017), produktivitas kerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta. Produktivitas kerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (*Griffin*, 2018). Produktivitas kerja dipengaruhi oleh suatu tujuan (*Mondy and Premeaux*, 2016).

Produktivitas kerja merupakan suatu manifestasi dari hasil yang dicapai. Menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan mencapai hasil kerja. Seseorang tidaklah memiliki produktivitas kerja, tanpa pemahaman yang jelas atas apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya untuk sesuatu yang bisa dinilai (*Hersey and Blanchard*, 2017). Sutrisno (2016: 104) menyatakan bahwa produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada pada suatu organisasi, baik pemerintahan maupun perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan dapat terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua pada akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja pegawai merupakan kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya untuk memperoleh hasil yang memuaskan, baik secara kualitas maupun kuantitas. Tentunya instansi/perusahaan harus menetapkan peningkatan produktivitas kerja disetiap fungsi sebagai satu kesatuan dari masing-

masing bidang yang ada didalam instansi/perusahaan. Oleh karena itu produktivitas kerja sangat diperlukan karena manfaatnya dapat dirasakan oleh semua pihak baik instansi/perusahaan maupun pegawai.

B) Faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai

Menurut *Gomes* (2003) dalam *M.Yusuf*, (2015) faktor produktivitas mempunyai peran besar dalam menentukan suatu usaha. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas antara lain :

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan merupakan hasil proses pendidikan yang diperoleh secara formal maupun non-formal yang memberikan kontribusi pada seseorang dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan sehingga seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan secara produktif.

2. Keterampilan (*skills*)

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

3. Sikap (*attitude*) dan perilaku (*behaviors*)

Sangat erat hubungan antara kebiasaan atau sikap dan perilaku. Jika sikap karyawan baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja juga baik. Dengan demikian,

perilaku manusia ditentukan oleh sikap-sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja secara efektif.

4. Kemampuan (*abilities*)

Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan, dengan demikian jika seseorang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi diharapkan akan memiliki kemampuan yang tinggi pula.

C) Indikator Produktivitas Kerja Pegawai

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi pegawai dalam suatu perusahaan/instansi tertentu. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efektif dan efisien, sehingga semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan, untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, berdasarkan standar yang diterapkan pada Inspektorat Kabupaten Jombang sesuai Peraturan Bupati Jombang No. 87 Tahun 2020, yakni sebagai berikut :

1. Tingkat usaha pegawai dalam melaksanakan tugas

Yaitu kegiatan yang dilakukan oleh pegawai untuk bertindak dan berfikir kreatif dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

2. Hasil kerja pegawai

Yaitu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam penyelesaian tugasnya, baik secara kualitas maupun kuantitas.

D) Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja

Mengenai masalah produktivitas kerja dapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga mengandung aspek-aspek teknis. Untuk mengatasi hal ini diperlukan pemahaman yang tepat tentang upaya-upaya peningkatan produktivitas kerja. Adapun upaya-upaya peningkatan produktivitas kerja menurut (Siagian, 2011), yaitu :

a. Perbaikan terus-menerus

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, salah satu implikasinya yaitu bahwa semua komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus-menerus.

b. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan komponen organisasi. Padahal mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang dan jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana organisasi terlibat.

c. Pemberdayaan SDM

Bahwa SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam suatu organisasi. Karena itu, memberdayakan SDM mengandung berbagai kiat seperti mengakui harkat dan martabat manusia, penerapan gaya maupun sistem manajemen yang baik serta partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.

E) Pengukuran Produktivitas Kerja

Dalam penelitian ini yang menjadi pengukuran dari produktivitas kerja pegawai yaitu output dari Program Kerja Pengawasan Tahunan oleh Inspektorat Kabupaten Jombang yaitu, sejumlah laporan yang menunjukkan hasil-hasil pengawasan yang dijalankan sesuai fungsi pokok Inspektorat Kabupaten Jombang.

2.2.2 Talent Management

A) Definisi Talent Management

Istilah *Talent Management* pertama kali diperkenalkan oleh *McKinsey & Company following* melalui salah satu studi yang dilakukannya pada tahun 1997. pada tahun berikutnya, *Talent Management* kemudian menjadi salah satu judul buku yang ditulis bersama oleh *Ed Michaels, Helen Handfield-Jones dan Beth Axelrod*. Manajemen Talenta (*Talent Management*) adalah serangkaian proses komprehensif dan terintegrasi untuk menciptakan suatu kumpulan bakat dalam organisasi, demi mencapai tujuan organisasi. Proses manajemen talenta termasuk mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, menggunakan orang-orang berbakat di organisasi (*Amstrong & Taylor, 2014*). Penelitian Pandita & Ray (2018) menyimpulkan bahwa manajemen talenta terbagi menjadi 6 tahap, yaitu :

1. Perencanaan bakat
2. Akuisisi bakat
3. Pengembangan bakat

4. Penempatan bakat
5. Retensi bakat
6. Evaluasi bakat

Sedangkan menurut *Gaspersz (2018)* menjelaskan bahwa manajemen talenta merupakan tiga proses utama dalam manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari proses awal penerimaan pekerja (*onboarding*), pengembangan potensi dan retensi pekerja serta proses rekrutmen pekerja yang berkarakter, berkomitmen dan memiliki talenta yang dibutuhkan organisasi (Hariyanto & Ferdian, 2019).

Talent management adalah suatu upaya pengelolaan sumber daya manusia (SDM) demi menarik sekaligus mempertahankan *talented people* atau karyawan-karyawan yang berbakat sekaligus terdidik manajemen talenta menjadi tahap baru dalam menyelesaikan masalah (Isfahani & Boustani, 2014) dan salah satu kunci kesuksesan perusahaan di era modern ini (*Alsakarneh & Hong Chao, 2015*). Tentunya hal ini sejalan dengan pidato visi Indonesia oleh Presiden Joko Widodo, yang menyebutkan bahwa manajemen talenta merupakan salah satu cara agar sumber daya manusia Indonesia dapat bersaing dikancah global. (Hutapea, 2019) yang dikutip

B) Pengukuran Manajemen Talenta

Pengukuran manajemen talenta dalam penelitian ini menggunakan teori menurut Barkhuzen (2014), sebagai berikut :

a. Talent Acquisition

Yaitu aktivitas menemukan, menarik, memperoleh, menilai, dan merekrut calon-calon pekerja untuk memenuhi jabatan/posisi/peran yang dibutuhkan sekarang maupun dimasa depan.

b. Talent Development

Yaitu mengembangkan para *talent* yang dapat memberikan kontribusi terhadap kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan.

c. Talent Retention

Yaitu strategi perusahaan untuk mempertahankan para *talent* dan untuk menjaga agar setiap karyawan yang bertalenta memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan.

C) Indikator *Talent Management*

Menurut (Davis, 2014:2), *talent management* merupakan pendekatan korporasi yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang bertalenta secara konsisten memberikan kinerja unggul. Jadi, menurut Davis, proses *talent management* itu sendiri adalah terdiri dari merekrut orang-orang yang talent, mempertahankan orang-orang yang talent agar tidak berpindah ke perusahaan lain serta mengembangkan orang-orang yang talent tersebut sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja yang dimilikinya.

Menurut Alfred Chandler yang dikutip oleh Capelli (2013:118), indikator-indikator dari *talent management* sebagai berikut :

1) Kriteria talenta (*Talent Criteria*)

Langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi-posisi paling penting, posisi-posisi yang beresiko tinggi atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program dalam pengembangan *talent management*. Selanjutnya dilakukan serangkaian aktivitas untuk menetapkan calon pemimpin berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi, yang didalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan fungsional, pengalaman karir, kinerja, *assignment* potensi.

2) Seleksi grup pusat pengembangan talenta (*Talent Pool Selection*)

Dilakukan segala macam usaha untuk mengoleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai di perusahaan untuk menjadi peserta program *talent management*. Pada tahap ini dilakukan seleksi talenta (*talent selection*). Proses ini terdiri dari 2 unsur, yaitu mengidentifikasi dan menarik *talent* untuk masuk grup pusat pengembangan *talent*.

3) Program percepatan pengembangan talenta (*Acceleration Development Program*)

Dilakukan segala macam usaha untuk merancang, merencanakan dan mengeksekusi program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari program *talent management*.

4) Penugasan posisi kunci (*Key Position Assignment*)

Dilakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program *talent management* yang lulus evaluasi kelayakan standar untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

5) Evaluasi kemajuan program (*Monitoring Program*)

Dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa, dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program *talent management* dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promo.

2.2.3 Employee Engagement

A) Definisi *Employee Engagement*

Employee engagement atau keterikatan pegawai adalah komitmen emosional yang dimiliki karyawan pada organisasi dan tujuan organisasi. Berdarker dan Pandita (2014) mengatakan bahwa, *employee engagement* adalah masalah kepedulian terhadap para pegawai dalam suatu organisasi, karena *employee engagement* merupakan elemen penting untuk menentukan tingkat efektivitas, inovasi dan daya saing organisasi. *Employee engagement* terjadi seseorang terhubung dengan organisasi atau orang lain secara sadar waspada dan secara emosi, melakukan tujuan dari perannya untuk melayani dengan kemampuan terbaiknya (Rachman & Dewanto, 2016).

Karyawan yang memiliki hubungan baik dan terikat dengan perusahaan menjadi salah satu faktor dari keberhasilan perusahaan jika perusahaan mampu mengelola *employee engagement* (keterikatan karyawan) dengan baik dan konsisten. Keterikatan (*engagement*) karyawan dianggap sebagai energi dan motivasi positif yang dimiliki karyawan sehingga membantu perusahaan untuk

mencapai tujuan (Schiemann, 2011:30). Menurut (Akbar, dalam Rustono dan Akbari, 2015:1173) menambahkan bahwa *employee engagement* (keterikatan karyawan) dapat dihubungkan dengan kesuksesan dan beragam konsekuensi bisnis yang lebih besar seperti karyawan lebih gigih dalam berupaya, kinerja yang lebih baik, kualitas yang lebih tinggi. Jika keterikatan (*engagement*) dihubungkan dengan konsekuensi dari masing-masing karyawan maka dapat menurunkan tingkat stress dan konflik, kesehatan lebih baik dan kepuasan kerja menjadi lebih besar. *Employee engagement* (keterikatan karyawan) merupakan komitmen emosional dari karyawan untuk perusahaan atau organisasi dan tujuannya sehingga dapat memberikan asumsi bahwa karyawan merasa peduli dengan pekerjaan dan tanggung jawab pada perusahaan. Karyawan saat bekerja tidak hanya mementingkan gaji maupun promosi jabatan melainkan bekerja atas tujuan organisasi (Kruse, 2012:698).

Beberapa riset dari peneliti juga mengatakan adanya hubungan positif dari *employee engagement* dengan perusahaan atau organisasi yang dapat mengarah pada profitabilitas dan kinerja menjadi lebih baik (Choo et al, 2013:132).

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* dapat dikatakan sebagai suatu kondisi atau keadaan dari seorang karyawan yang memiliki rasa keterikatan, kesediaan karyawan maupun perasaan sukarela untuk memaksimalkan potensi kerja yang dimiliki.

B) Tujuan *Employee Engagement*

Terdapat beberapa tujuan *employee engagement* menurut Scheimann (2011:224) tujuan dari *employee engagement* adalah sebagai berikut :

1. Pertumbuhan dan perkembangan, perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawan atau pegawainya untuk tumbuh dan berkembang sehingga dapat menciptakan perbedaan besar dalam hal menjaga talenta-talenta terbaiknya.
2. Pengakuan, pengakuan terhadap eksistensi seorang pegawai dapat meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Sangat penting untuk pegawai yang telah mencapai tujuan-tujuan penting.
3. Keterlibatan, pegawai akan merasa terikat kepada perusahaan tempatnya bekerja jika mereka terlibat didalamnya. Bentuk keterlibatan ini bisa berasal dari peran yang diberikan kepada setiap individunya.
4. Pemimpin, dalam hal ini pemimpin berperan penting dalam keterikatan pegawai. Pemimpin dapat menentukan tingkatan keterikatan dalam sebuah tim atau bahkan menghancurkannya.
5. Pengalaman sukses, pengalaman sukses ini akan menumbuhkan kepercayaan dari pegawai terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

C) Indikator *Employee Engagement*

1. *Vigor (Semangat)*

Menunjukkan tingkat energi dan mental yang tinggi ketika bekerja. keinginan yang dimiliki untuk menunjukkan usaha sungguh-sungguh pada suatu pekerjaan dan bertahan dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli dan Bakker,2010).

2. ***Dedication*** (Dedikasi)

Karakter karyawan yang memiliki keterkaitan dalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan. Aspek *dedication* meliputi keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan.

3. ***Absorption*** (Penyerapan)

Merupakan aspek yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa cepat berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Tingkat penyerapan yang tinggi menunjukkan seseorang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan.

D) Faktor-Faktor Yang Mendorong *Employee Engagement*

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi pendorong keterikatan karyawan/pegawai. Berikut ini beberapa faktor pendorong dari keterikatan kerja, diantaranya sebagai berikut :

a. Job Characteristic

Kahn (1990) mengungkapkan bahwa kebermaknaan psikologis dapat dicapai dari karakteristik tugas yang menyediakan pekerjaan menantang, bervariasi, membutuhkan berbagai keterampilan, kebebasan mengambil keputusan sendiri dan kesempatan untuk membuat suatu kontribusi yang penting. Hal ini sesuai dengan karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham (2004), yaitu *skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback*. Menurut Kahn, pekerja akan lebih *engaged* apabila disediakan pekerjaan yang memiliki kelima karakteristik tersebut.

b. Perceived Organizational Support

Persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada keyakinan umum bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. *POS* menghasilkan kewajiban bagi karyawan untuk peduli pada kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya dan dampaknya organisasi akan menghargai kontribusi karyawannya. Karyawan yang memiliki skor *POS* yang tinggi menjadi lebih terikat pada pekerjaannya (Saks, 2006).

c. Job demands

Tuntutan kerja adalah aspek dalam pekerjaan yang membutuhkan usaha dari segi fisik dan psikologis secara terus menerus dan dihubungkan dengan pengeluaran usaha tersebut baik secara fisiologis dan psikologis. Semakin tinggi *job demands* maka *work engagement* akan semakin tinggi (Bakker & Demerouti, 2007)

d. *Job resource*

adalah aspek dalam pekerjaan yang terkait dengan aspek fisiologis dan psikologis yang berfungsi untuk mencapai tujuan kerja, dapat mengurangi tuntutan pekerjaan, merangsang pertumbuhan, pembelajaran dan perkembangan individu. *Job resources* dapat meningkatkan *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2007).

e. *Reward dan recognition*

Individu bervariasi dalam *engagement* mereka sesuai dengan persepsi mereka dengan keuntungan yang diterima dari perannya. *Engagement* pada individu terhadap organisasi berhubungan dengan penghargaan dan pengakuan yang layak yang diberikan oleh organisasi pada individu Kahn (dalam Saks, 2006).

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan pertimbangan dan referensi. Adapun penelitian yang dijadikan acuan tidak terlepas dari topik pembahasan yang diteliti oleh peneliti yaitu mengenai *talent management*, *employee engagement* dan produktivitas kerja pegawai. Perbandingan tersebut dapat disimak pada tabel berikut :

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

No	Judul /Penulis/Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Factors Affecting Talent Management Strategies in Construction Companies. Agustinus Setyawan, Alden Nelson (2020)	1. Management Commitment 2. Organizational Culture 3. Talent Management 4. Reward System 5. Career Management	Quantitative Methods	Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel komitmen manajemen dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap strategi manajemen bakat, sedangkan variabel budaya organisasi, sistem penghargaan dan manajemen karir tidak berpengaruh positif signifikan terhadap strategi manajemen bakat.
2	The Impact of Employee Engagement on Talent Management and Knowledge	1. Employee Engagement 2. Talent Management 3. Knowledge Management	Quantitative Methods	Pengaruh langsung dari talent management lebih besar dari pada tidak langsung,

	<p>Management on Employee Performance in The Social Security Administration for Employment at The Main Branch Office Surakarta.</p> <p>Laksono Sumarto, Mrihrahayu Rumaningsih (2021)</p>	<p>4. Employee Performance</p>		<p>sedangkan pengaruh langsung dari manajemen pengetahuan lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung. Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung yang positif dan signifikan antara manajemen bakat dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan, sehingga mediasi keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi adalah mediasi parsial.</p>
<p>3</p>	<p>Talent Performance Analysis Using People Analytics Approach.</p> <p>Fahreza Nasril, Dian Indiyati, Gadang Ramantoko (2021)</p>	<p>1. Talent Management 2. Performance 3. People Analytics 4. Predictive Analysis</p>	<p>Quantitative Methods</p>	<p>Riset People Analytics ini didasarkan pada Big Data Analytics yang melibatkan 5V (volume, kecepatan, variasi, nilai, dan kebenaran) dalam hal pengumpulan, analisis, penggunaan, dan interpretasi data untuk berbagai divisi fungsional, dengan tujuan memperoleh wawasan yang berguna. dapat ditindaklanjuti, menciptakan nilai bisnis, dan membangun keunggulan kompetitif. Metode</p>

				yang digunakan adalah analisis prediksi Kinerja Bakat pada PT AP II dengan Regresi Logistik Multinomial dengan menggunakan data variabel Kinerja yang berpengaruh signifikan.
4	<p>Talent Management and Work Motivation to Improve Performance of Employees.</p> <p>Bella Novinda Damarasri, Eeng Ahman (2020)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talent Management 2. Work Motivation 3. Employee Performance 	Quantitative Methods	<p>Ditemukan manajemen bakat dan motivasi bekerja berpengaruh terhadap orisinalitas kinerja karyawan. Perbedaan ditentukan pada variabel bebas, objek dan metode penelitian, populasi, instrumen pengukuran dan hasil penelitian.</p>
5	<p>Examining The Mediating Effect of Employee Engagement on The Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in The Information and Technology (IT) Organizations Malaysia.</p> <p>Nurul Ezaili Alias, Norzanah Mohd Noor, Roshidi Hassan (2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talent Management Practices 2. Employee Engagement 3. Employee Retention 4. IT Organizations 5. Turnover 	Quantitative Methods	<p>Temuan berdasarkan analisis korelasi pearson menunjukkan praktik manajemen bakat (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan dan penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterlibatan karyawan.</p>

6	<p>Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention.</p> <p>Muhamad Ekhsan, Muhamad Taopik (2020)</p>	<p>1. Employee Engagement 2. Talent Management 3. Employee Retention</p>	Metode Kuantitatif	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <p>1) talent management tidak berpengaruh terhadap employee retention 2) talent management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap engagement 3) employee engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention 4) employee engagement mampu memberikan pengaruh positif dalam memediasi hubungan talent management terhadap employee retention pada karyawan pt matahari putra prima,tbk.</p>
7	<p>Perceived Organizational Support dan Talent Management terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement.</p> <p>Ria Ayu Wahyuni (2019)</p>	<p>1. Perceived Organizational Support 2. Talent Management 3. Kinerja Karyawan 4. Employee Engagement</p>	Metode Kuantitatif	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Perceived Organizational Support berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap employee engagement, 2) Talent Management berpengaruh signifikan dan</p>

				<p>positif terhadap Employee Engagement, 3) Perceived Organizational Support berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement sebagai variabel mediasi, 4) Talent Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement sebagai variabel intervening.</p>
8	<p>Pengaruh Talent Management terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.</p> <p>Dita Pratista Sari (2016)</p>	<p>1. Talent Management 2. Produktivitas Kerja Karyawan</p>	<p>Metode Kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>talent management</i> dan produktivitas kerja karyawan berada pada kategori rendah. Hasil perhitungan korelasi menunjukkan variabel <i>talent management</i> memiliki hubungan yang signifikan positif dengan produktivitas kerja karyawan dengan klasifikasi yang sangat lemah. Nilai</p>

				<p><i>R Square</i> sebesar 0,218 atau 21,8% memiliki arti bahwa produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh <i>talent management</i> sedangkan sisanya yaitu sebesar 78,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti penulis.</p>
9	<p>Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi.</p> <p>Dian Putri Dewi Ratnawati, Made Subudi (2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talent Management 2. Employee Retention 3. Employee Engagement 	Metode Kuantitatif	<p>Hasil penelitian dapat diketahui bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>talent management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>. 2) <i>Talent management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i>. 3) <i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i>. 4) <i>Employee engagement</i> mampu memberikan pengaruh positif dalam memediasi hubungan <i>talent management</i> terhadap <i>employee retention</i>.

10	Pengaruh Human Capital dan Employee Engagement terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Miftahul Ulum, M. Mansur, F. Rahman (2020)	1. Human Capital 2. Employee Engagement 3. Produktivitas Kerja Karyawan	Metode Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) <i>Human Capital</i> memiliki pengaruh negatif terhadap produktivitas kerja karyawan 2) Terdapat pengaruh positif antara <i>employee engagement</i> terhadap produktivitas kerja karyawan 3) Dari hasil analisis data dinyatakan bahwa <i>Human Capital</i> dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja karyawan
----	---	---	--------------------	--

Penelitian terdahulu adalah penelitian dengan bahasan yang hampir sama pernah dilakukan sebelumnya, sehingga menjadi referensi bagi penulis untuk melakukan penelitian (Ginting, 2016). Adapun penulis dalam melakukan penelitian ini, melalui referensi dari penelitian terdahulu ditemukan persamaan dan perbedaan pada setiap jurnal yang dijadikan penelitian terdahulu. Namun tetap memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis sekarang. Adapun persamaan dan perbedaannya sebagai berikut :

Tabel 2.3

Persamaan dan Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini

No	Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
1	Penelitian Agustinus Setyawan, Alden Nelson (2020) - Factors Affecting Talent Management Strategies in Construction Companies	Ditemukan persamaan dalam menggunakan variabel talent management sebagai variabel bebas (<i>independent</i>).	perbedaan terletak pada objek penelitian dan populasi serta sampel penelitian.
2	Penelitian Laksono Sumarto, Mrihrahayu Rumaningsih (2021) - The Impact of Employee Engagement on Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance in The Social Security Administration for Employment at The Main Branch Office Surakarta	ditemukan persamaan pada variabel talent management sebagai variabel bebas (<i>independent</i>).	perbedaan pada variabel terikat (<i>dependent</i>) dan objek penelitian.
3	Penelitian Fahreza Nasril, Dian Indiyati, Gadang Ramantoko (2021) - Talent Performance Analysis Using People Analytics Approach	Ditemukan persamaan pada variabel talent management sebagai variabel bebas (<i>independent</i>).	Ditemukan perbedaan pada variabel terikatnya (<i>dependent</i>) dan objek penelitian.
4	Penelitian Bella Novinda Damarasri, Eeng Ahman (2020) - Talent Management and Work Motivation to Improve Performance of Employees	persamaan pada variabel talent management sebagai variabel bebas (<i>independent</i>)	perbedaan pada variabel terikat (<i>dependent</i>) dan objek penelitian.

5	<p>Penelitian Nurul Ezaili Alias, Norzanah Mohd Noor, Roshidi Hassan (2014) - Examining The Mediating Effect of Employee Engagement on The Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in The Information and Technology (IT) Organizations Malaysia</p>	<p>ditemukan persamaan yaitu pada employee engagement sebagai variabel mediasi dan talent management sebagai variabel bebas (<i>independent</i>)</p>	<p>perbedaannya pada variabel terikat (<i>dependent</i>) dan objek penelitian.</p>
6	<p>Penelitian Muhamad Ekhsan, Muhamad Taopik (2020) - Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention</p>	<p>persamaan yakni pada employee engagement sebagai variabel mediasi dan talent management sebagai variabel bebas (<i>independent</i>)</p>	<p>perbedaannya pada variabel terikat (<i>dependent</i>), objek penelitian, populasi serta sampel penelitian.</p>
7	<p>Penelitian Ria Ayu Wahyuni (2019) - Perceived Organizational Support dan Talent Management terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement</p>	<p>Ditemukan persamaan pada salah satu variabel bebas (<i>independent</i>) dalam penelitian ini yaitu <i>talent management</i> dan pada variabel mediasi yaitu <i>employee engagement</i>.</p>	<p>Ditemukan perbedaan pada salah satu variabel bebas (<i>independent</i>) yaitu <i>perceived organizational support</i> dan pada variabel terikat (<i>dependent</i>) yaitu kinerja karyawan.</p>
8	<p>Penelitian Dita Pratista Sari (2016) - Pengaruh Talent Management terhadap Produktivitas Kerja Karyawan</p>	<p>Ditemukan persamaan pada variabel bebas (<i>independent</i>) yaitu talent management dan pada variabel terikat (<i>dependent</i>) yaitu produktivitas kerja karyawan.</p>	<p>Ditemukan perbedaan pada objek dan populasi serta sampel penelitian.</p>

9	Penelitian Dian Putri Dewi Ratnawati, Made Subudi (2018) - Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi	Ditemukan persamaan pada variabel bebas (<i>independent</i>) yaitu talent management dan variabel mediasi yaitu employee engagement	perbedaannya pada variabel terikat (<i>dependent</i>) dan populasi serta sampel penelitian.
10	Penelitian Miftahul Ulum, M. Mansur, F. Rahman (2020) - Pengaruh Human Capital dan Employee Engagement terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.	Ditemukan persamaan pada salah satu variabel bebas (<i>independent</i>) yaitu employee engagement dan variabel terikat (<i>dependent</i>) yaitu produktivitas kerja karyawan.	Ditemukan perbedaan pada salah satu variabel bebas (<i>independent</i>) yaitu human capital serta objek penelitian

2.3. Pengaruh Antar Variabel

Berlandaskan dari beberapa kajian penelitian terdahulu, maka pengaruh antar variabel yang maksud dalam penelitian ini merujuk pada peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi atau mempunyai peran memediasi pengaruh *talent management* sebagai variabel bebas (*independent*) terhadap produktivitas kerja pegawai sebagai variabel terikat (*dependent*), sebagaimana yang telah diidentifikasi berdasarkan permasalahan yang ditemukan pada objek penelitian, dalam hal ini Inspektorat Kabupaten Jombang dan pengaruh antar variabel dalam penelitian ini adapun sebagai berikut :

2.3.1. Pengaruh *talent management* terhadap produktivitas kerja pegawai

Pada hasil penelitian (Dita Pratista Sari, 2016) menunjukkan hasil bahwasannya pengaruh *talent management* terhadap produktivitas kerja pegawai dikategorikan masih rendah. Hal ini disebabkan oleh beberapa masalah terkait *turnover* yang cukup tinggi dan menurunnya tingkat produktivitas kerja yang landai.

2.3.2. Pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement*

Dalam penelitian (Kurniawan, Febri Andy, 2018) menunjukkan hasil bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Tentunya dalam hasil penelitian ini termasuk dikategorikan baik dan bisa dijadikan sebagai pertimbangan tertentu oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan *employee engagement*.

2.3.3. Pengaruh *employee engagement* terhadap produktivitas kerja pegawai

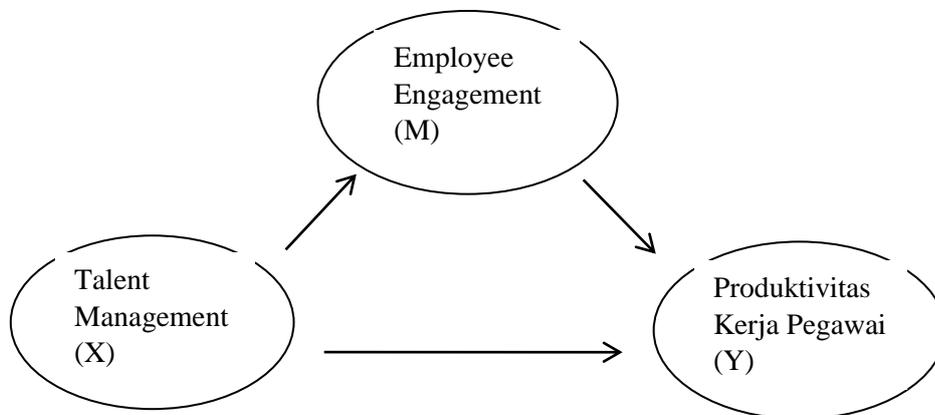
Berdasarkan pada penelitian (Miftahul Ulum,dkk, 2020) menunjukkan dengan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil ini didapatkan setelah dilakukan analisis data menggunakan regresi berganda dan melalui uji hipotesis.

2.4. Kerangka Konseptual

Berdasarkan penjabaran tinjauan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (*independent variable*) adalah *talent management* (X). Sedangkan variabel terikatnya (*dependent variable*) adalah produktivitas kerja pegawai (Y). Yang

dimana kemudian dimediasi oleh *employee engagement* (M) sebagai variabel mediasi (*intervening variable*).

Dari uraian pemikiran tersebut di atas, peneliti bermaksud mencoba untuk memperjelas melalui peran mediasi *employee engagement* pada pengaruh *talent management* terhadap produktivitas kerja pegawai dengan menggunakan sketsa seperti gambar dibawah ini :



Gambar 2.4

Kerangka Konseptual

Keterangan :

X = Talent Management sebagai variabel independen

M = Employee Engagement sebagai variabel mediasi

Y = Produktivitas Kerja Pegawai sebagai variabel dependen

—————> = Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi

2.5. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:64) bahwa: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Hipotesis dapat dikatakan sebagai dugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji sebenarnya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan. Fungsi hipotesis adalah untuk memberi suatu pernyataan berupa dugaan tentang hubungan tentatif antara fenomena-fenomena dalam penelitian.

Hipotesis yang akan di uji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Diduga *talent management* berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai
- H2 : Diduga *talent management* berpengaruh terhadap *employee engagement*
- H3 : Diduga *employee engagement* berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai
- H4 : Diduga *employee engagement* memediasi pengaruh *talent management* terhadap produktivitas kerja pegawai

