

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah suatu pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM yang menitikberatkan pada proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu dengan potensi tinggi yang mampu memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Terdapat beberapa teori fundamental dan pendekatan penting dalam manajemen talenta diantaranya adalah:

1. Resource-Based View (RBV) Theory (Barney, 1991)

Teori ini menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi diperoleh dari sumber daya internal yang memiliki karakteristik khas, sulit ditemukan, tidak mudah ditiru, serta tidak dapat digantikan (VRIN: *Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*). Kaitan teori ini dengan manajemen talenta adalah perusahaan yang berhasil mengenali, mengembangkan, dan mempertahankan individu berbakat berpotensi memperoleh keunggulan kompetitif jangka panjang.

2. Human Capital Theory (Becker, 1993)

Dalam teori ini menekankan bahwa individu membawa nilai ekonomi bagi organisasi melalui pengetahuan, keahlian, dan kompetensi yang mereka miliki. Oleh karena itu, pelatihan, pendidikan, dan pengembangan merupakan bentuk

investasi yang dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Kaitannya dengan manajemen talenta adalah Manajemen talenta memfokuskan pada upaya pengembangan individu untuk meningkatkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3. *Integrated Talent Management* (Collings & Mellahi, 2009)

Teori ini memperkenalkan pendekatan manajemen talenta yang strategis, yang mencakup:

- a. Menargetkan posisi kunci yang dapat memberikan keunggulan bersaing.
- b. Mengidentifikasi individu dengan potensi tinggi.
- c. Membangun sistem untuk menjaga performa dan komitmen talenta utama.

Tiga komponen Kunci dari teori ini adalah :

1. Mengidentifikasi posisi-posisi strategis dalam organisasi
2. Menemukan individu dengan potensi tinggi
3. Menjamin pengembangan dan retensi individu-individu tersebut

Setiap teori memberikan perspektif yang berbeda namun saling melengkapi dalam merancang sistem manajemen talenta yang efektif dan berdaya saing.

Menurut Pella & Inayati (2017) Manajemen talenta adalah rencana strategis yang diterapkan oleh bisnis untuk mengelola karyawan tertentu, dengan tujuan agar karyawan yang terpilih tersebut mendapatkan pekerjaan yang relevan pada saat yang tepat sesuai dengan tujuan strategis dan prioritas kegiatan bisnis.

Pada saat yang tepat, pekerja yang terpilih ditawarkan posisi yang sesuai dengan tujuan strategis dan prioritas kegiatan bisnis (Masduki & Sopiyan, 2021).

Menurut Harmen (2018) *talent management* adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Sedangkan menurut Octavia & Susilo (2018) manajemen talenta sebagai seperangkat inisiatif terorganisir yang mencakup mengidentifikasi, membina, dan mempertahankan pekerja berbakat untuk menempatkan mereka pada posisi yang paling sesuai dengan keterampilan mereka dan memungkinkan pekerja berbakat untuk melakukan yang terbaik, dengan demikian memajukan visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh beberapa ahli tersebut, manajemen talenta dapat didefinisikan sebagai serangkaian praktik program yang dilakukan organisasi untuk membantu mereka mengembangkan tenaga kerja di masa depan.

Menurut Berger, manajemen talenta memiliki tiga tujuan utama, tujuan tersebut di antaranya (Banuari, 2021):

1. Menemukan, mengembangkan, dan memposisikan talenta yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi-posisi kunci dalam perusahaan.
2. Mengalokasikan sumber daya, seperti kompensasi, pelatihan, penugasan kerja, dan insentif lainnya kepada karyawan berdasarkan kontribusi nyata yang mereka berikan kepada perusahaan.
3. Mengelola karyawan yang bertalenta agar dapat menginspirasi karyawan lain untuk melakukan hal yang sama.

Menurut Chandler, manajemen talenta memiliki beberapa tahapan dari programnya (Cappelli, 2016) meliputi:

1. Menetapkan kriteria talenta

Pada awalnya, organisasi menetapkan standar untuk individu yang dipersiapkan secara tepat untuk menduduki posisi strategis di semua tingkat organisasi. Tentu saja, kualitas seperti karakter dan kepribadian yang baik, berpikiran terbuka, memiliki potensi kinerja yang baik, dan pengalaman juga dipertimbangkan saat memilih talenta.

2. Memilah grup pengembangan talenta

Tahap kedua ini dilakukan agar kandidat yang memenuhi persyaratan talenta dapat dipilih sebagai peserta program manajemen talenta, maka organisasi berusaha mempertahankan kandidat pada tahap ini.

3. Membuat program untuk mempercepat pengembangan talenta

Pada tahap ini perusahaan merencanakan program pengembangan untuk setiap peserta yang terpilih.

4. Menugaskan seseorang untuk posisi kunci

Perusahaan mendelegasikan setiap peserta yang lolos untuk menempati jabatan yang ditentukan.

5. Mereview kemajuan program

Tahapan ini dilakukan evaluasi kinerja untuk mengetahui apakah program yang dirancang dapat memberikan kemajuan atau tidak.

2.1.1.1 Indikator Manajemen Talenta

Manajemen talenta menurut Mohammed *et al.*, (2019) memiliki indikator yang terdiri dari *performance management*, *coaching talent*, *career development*, dan *leadership development*.

Menurut Tarique dan Schuler (2018), indikator utama manajemen talenta mencakup *Talent Acquisition*, *talent development*, *succession planning*, dan *talent retention*. Masing-masing indikator ini merepresentasikan fase penting dalam siklus hidup talenta, mulai dari perekrutan hingga mempertahankan individu berbakat dalam organisasi.

1. Akuisisi Talenta (*Talent Acquisition*)

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menarik kandidat berkualitas tinggi. Menurut Cappelli dan Keller (2017), efektivitas proses rekrutmen yang ditunjukkan melalui kecepatan perekrutan, kecocokan kompetensi kandidat, serta efisiensi biaya perekrutan merupakan bagian penting dari indikator ini

2. Pengembangan Talenta (*Talent Development*)

Organisasi yang berhasil mengembangkan talenta akan menunjukkan komitmen terhadap pelatihan, coaching, mentoring, dan rencana pengembangan karier. Menurut Gallardo-Gallardo *et al.* (2020), adanya program pelatihan berkelanjutan dan peningkatan kinerja karyawan setelah pelatihan adalah tanda pengembangan talenta yang berhasil.

3. Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*)

Perencanaan suksesi yang efektif menjadi indikator penting dari manajemen talenta. Ulrich dan Dulebohn (2019) menyatakan bahwa organisasi harus

memiliki peta suksesi untuk posisi-posisi kunci, serta menyiapkan kader internal yang siap menggantikan posisi tersebut secara cepat dan efisien.

4. Retensi Talenta (*Talent Retention*)

Perencanaan suksesi yang efektif menjadi indikator penting dari manajemen talenta. Ulrich dan Dulebohn (2019) menyatakan bahwa organisasi harus memiliki peta suksesi untuk posisi-posisi kunci, serta menyiapkan kader internal yang siap menggantikan posisi tersebut secara cepat dan efisien.

2.1.2 Kinerja Pegawai

Para ahli menyatakan bahwa kinerja dapat memiliki arti yang beragam tergantung dari perspektif atau sudut pandang seseorang. Prawirosentono mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Edison *et al.*, 2016).

Pencapaian karyawan yang ditentukan oleh persyaratan organisasi atau perusahaan disebut sebagai kinerja. kriteria yang ditetapkan oleh bisnis atau instansi. Menurut Hasibuan (2017), kinerja seseorang ditentukan oleh jumlah hasil kerja yang mereka capai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dialokasikan kepadanya. Menurut Sutrisno (2016) kinerja adalah hasil dari upaya individu yang ditentukan oleh kualitas pribadinya dan perspektif perannya dalam pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi kinerja yang diberikan oleh berbagai pendapat di atas, maka kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha karyawan, baik dari segi

kuantitas maupun kualitas, dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, serta dalam memastikan bahwa hasil kerja tersebut memenuhi standar kinerja karyawan yang berlaku di dalam organisasi.

Menurut Bernardin & Russel (2017) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, di antaranya:

a. Kualitas

Kualitas berkaitan dengan tingkatan hasil kinerja yang dilakukan mendekati sempurna ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan.

b. Kuantitas

Berkaitan dengan jumlah aktivitas yang telah diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Keadaan dimana aktivitas diselesaikan pada waktu yang diinginkan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lainnya.

d. Efektivitas

Berkaitan dengan pemaksimalan keuntungan dan mengurangi kerugian dalam penggunaan sumber daya.

e. Komitmen organisasi

Komitmen pegawai dengan organisasi atau dengan kata lain tanggung jawab pegawai terhadap organisasi/instansi.

2.1.2.1 Indikator Kinerja Pegawai

Beberapa ahli mengemukakan bahwa terdapat indikator kinerja pegawai, salah satunya menurut (Ambarita *et al.*, 2022) di antaranya:

a. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*)

Menggambarkan volume pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh pegawai dalam periode tertentu.

b. Kualitas (*Quality of Work*)

Menunjukkan sejauh mana hasil kerja pegawai memenuhi standar kualitas dan akurasi yang ditetapkan.

c. Ketepatan Penyelesaian (*Timeliness*)

Mengevaluasi kecepatan serta ketepatan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai batas waktu yang telah ditentukan.

d. Kemampuan bekerjasama

Menilai sejauh mana pegawai dapat bekerja sama secara harmonis dengan rekan kerja dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi

Indikator kinerja menurut Rizky (2017) di antaranya :

a. Kualitas pelayanan

b. Komunikasi

c. Kecepatan

d. Kemampuan

e. Inisiatif

Indikator kinerja menurut Sutrisno (2016) yaitu :

a. Hasil kerja

b. Pengetahuan pekerjaan

c. Inisiatif

d. Sikap

- e. Disiplin waktu

2.1.3 *Employee Engagement*

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) adalah elemen krusial dalam praktik manajemen sumber daya manusia masa kini. Istilah ini merujuk pada tingkat keterikatan emosional dan pemikiran yang dimiliki karyawan terhadap tugasnya, organisasi tempatnya bekerja, serta nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Ada beberapa teori dan pendekatan utama dalam kajian *employee engagement*, diantara adalah sebagai berikut :

1. *Theory of Work Engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004)

Schaufeli dan Bakker mengembangkan konsep *work engagement* sebagai suatu keadaan psikologis positif yang muncul dalam konteks pekerjaan, yang ditandai oleh :

- a. *Vigor* (semangat tinggi), Menggambarkan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental dalam bekerja.
- b. *Dedication* (komitmen dan rasa bangga), Menunjukkan perasaan karyawan yang penuh makna terhadap pekerjaan, serta memiliki rasa bangga, inspirasi, dan antusiasme.
- c. *Absorption* (terlibat penuh dalam pekerjaan), Mengacu pada kondisi di mana karyawan begitu fokus dan terlibat secara mendalam dalam tugas, sehingga sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Engagement terjadi ketika individu merasa berenergi, termotivasi dan tenggelam dalam pekerjaannya. Implikasi dari teori ini adalah lingkungan

kerja yang mendukung, seperti kepemimpinan yang adil dan beban kerja yang seimbang, akan meningkatkan keterlibatan karyawan.

2. *Kahn's Psychological Conditions Theory* (Kahn, 1990)

William A. Kahn (1990) yang dikenal sebagai tokoh awal dalam studi mengenai *employee engagement* memperkenalkan konsep ini sebagai suatu kondisi di mana individu sepenuhnya menghadirkan dirinya dalam pekerjaan baik secara fisik, emosional, maupun mental. tingkat keterlibatan ini sangat dipengaruhi oleh tiga kondisi psikologis utama yaitu Makna (*Meaningfulness*) keyakinan bahwa pekerjaan memiliki nilai dan memberikan kontribusi signifikan, Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*) perasaan nyaman untuk mengekspresikan diri tanpa takut akan penolakan atau hukuman dan Ketersediaan Psikologis (*Psychological Availability*) kesiapan mental, emosional, dan fisik seseorang untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan (Kahn, 1990).

3. *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* (Demerouti et al., 2001)

Teori *Job Demands-Resources (JD-R)* menjelaskan bahwa tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja yang dimiliki. Tuntutan pekerjaan mencakup aspek-aspek yang memerlukan usaha fisik maupun mental, sedangkan sumber daya kerja merujuk pada faktor-faktor pendukung yang membantu karyawan menyelesaikan tugasnya secara efektif. Ketika pegawai memiliki sumber daya kerja yang memadai seperti dukungan dari atasan, umpan balik yang konstruktif, serta otonomi dalam bekerja maka

mereka cenderung lebih termotivasi, antusias, dan terlibat secara menyeluruh dalam pekerjaannya, baik secara emosional, kognitif, maupun fisik.

Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai sikap baik karyawan terhadap perusahaan dan cita-citanya oleh Hewitt Associate dalam Bedarkar & Pandita (2014). Sikap baik karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya tercermin di seluruh organisasi. Komitmen terhadap keberhasilan pekerjaan adalah istilah lain yang digunakan untuk menggambarkan keterlibatan karyawan. Kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan secara keseluruhan. Keterlibatan karyawan meningkatkan loyalitas di antara anggota staf dan mendorong mereka untuk berkontribusi lebih banyak, yang menurunkan kemungkinan mereka akan memutuskan untuk keluar dari perusahaan dengan sendirinya.

Menurut pendapat Macey & Schneider, keterlibatan karyawan meningkatkan loyalitas karyawan, yang menurunkan kemungkinan seorang karyawan ingin keluar dari organisasi (Sakeru *et al.*, 2019). Hal ini merupakan salah satu strategi untuk mendorong tingkat loyalitas karyawan yang tinggi. Dengan demikian, mengurangi keinginan untuk keluar dari organisasi secara sukarela. Dalam perilaku organisasi, keterlibatan karyawan adalah konsep yang semakin populer belakangan ini. Alasan daya tarik ini adalah karena keterlibatan karyawan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Gallup pertama kali menciptakan istilah keterlibatan karyawan pada tahun 2004. Menurut Gallup, ini adalah keterlibatan dan semangat untuk pekerjaan seseorang (Hastuti, 2022).

Gallup juga membuat hubungan antara dedikasi karyawan dan perasaan keterikatan emosional yang baik (Hastuti, 2022).

Menurut Chandani *et al.*, (2016), *employee engagement* juga mempunyai beberapa faktor yang mempengaruhi di antaranya:

a. Pengembangan Karir (*career development*)

Keterlibatan karyawan juga dipengaruhi oleh pengembangan karier. Perusahaan yang menerapkan strategi pengembangan karier akan dapat mempertahankan pekerja terbaik mereka dan memberi mereka alat yang mereka butuhkan untuk tumbuh secara pribadi. Pekerja akan lebih tertarik pada pekerjaan dan organisasi mereka jika perusahaan menawarkan opsi untuk pertumbuhan profesional.

b. Pengaturan Talenta Efektif (*effective management of talent*)

Perencanaan karier, dukungan organisasi, dan penghargaan adalah strategi manajemen talenta yang akan meningkatkan keterlibatan karyawan dan menurunkan tingkat stres karyawan. Manajemen yang efektif biasanya berdampak pada keterlibatan karyawan.

c. Kepemimpinan (*leadership*)

Salah satu elemen yang memengaruhi keterlibatan karyawan adalah apakah mereka merasa dihargai oleh atasan, bisnis, atau pekerja lainnya. Keterlibatan karyawan juga dapat dipengaruhi oleh individu yang menerima perhatian melalui kepemimpinan. Tingkat keterlibatan karyawan akan bergantung pada seberapa baik atasan dan bawahan berinteraksi di bawah kepemimpinan mereka.

- d. Kejelasan nilai dan kebijakan perusahaan (*Clarity Of Company Values, Policies and Practises*)

Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, para pekerja harus percaya bahwa nilai-nilai perusahaan transparan dan tegas. Mencocokkan nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan dianggap sebagai prasyarat untuk keterlibatan karyawan serta keterlibatan staf.

- e. Menghormati karyawan (*Respectful Treatment Employees*)

Setiap komponen dari perusahaan yang sukses akan dihargai, termasuk para pekerja. Ketika manajer memperlakukan staf mereka dengan adil dan hormat, para pekerja akan merasa dihargai dan dapat berkomunikasi dengan baik satu sama lain. Ketika para pekerja merasa dihargai, tingkat partisipasi mereka akan meningkat.

- f. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pekerja percaya bahwa mereka harus memiliki kebebasan tanpa batas untuk menyuarakan pemikiran mereka. Pekerja dengan tingkat keterlibatan yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang menuntut dan dapat diandalkan sehingga mereka dapat dengan bebas menyuarakan gagasan mereka. Pekerja dengan tingkat keterlibatan tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang menuntut dan dapat diandalkan sehingga mereka dapat dengan bebas menyuarakan ide dan gagasan mereka tanpa rasa takut. Karyawan akan merasa diberdayakan dengan persyaratan ini.

- g. Kepuasan

Meningkatkan kepuasan karyawan adalah salah satu cara untuk meningkatkan tingkat keterlibatan. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk menyelaraskan tujuannya dengan tujuan personelnnya untuk mencapai tujuannya, yang biasanya terkait dengan karyawan.

Karyawan yang memiliki efikasi diri yang kuat biasanya lebih terlibat dengan perusahaan dan akan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan mereka.

h. *Performance Appraisal*

Tinjauan kinerja yang terbuka dan jujur akan menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Keterlibatan akan meningkat jika manajer bersikap terbuka dan jujur tentang pekerjaan mereka sambil tetap memperlakukan anggota staf dengan hormat.

i. *Fair Treatment*

Ketika perusahaan memberikan kesempatan yang adil kepada semua karyawannya untuk maju dan berkembang, keterlibatan karyawan biasanya meningkat. Keterlibatan dan kesejahteraan karyawan akan meningkat ketika karyawan merasa bahwa tinjauan kinerja mereka adil.

2.1.3.1 Indikator Employee Engagement

Menurut Schaufeli *et al.*, mengemukakan bahwa terdapat 3 (tiga) indikator *employee engagement* (Baharsyah & Nugrohoseno, 2021) di antaranya:

a. *Vigor* (semangat)

Ditandai dengan ketahanan dan jumlah energi yang kuat saat bekerja. Memiliki dorongan untuk berusaha lebih keras dan bertahan dalam

menghadapi kesulitan adalah beberapa tanda vitalitas. dihadapkan pada kesulitan. Mereka yang memiliki tingkat vitalitas yang tinggi akan sangat antusias dan energik saat bekerja. Sebaliknya, mereka yang memiliki vitalitas yang rendah akan tampak membosankan saat bekerja.

b. *Dedication* (Komitmen)

Kualitas antusiasme, signifikansi, kelayakan, dan tantangan mendefinisikan dedikasi. Pekerja yang memiliki nilai buruk dalam hal pengabdian kemungkinan besar tidak akan merasa pekerjaan mereka memuaskan atau menantang, yang akan membuat mereka merasa tidak terikat dengan posisi tersebut. Namun disisi lain, pekerja yang berusaha keras dalam bekerja akan bersemangat dan merasakan identitas yang kuat dengan pekerjaan mereka karena mereka menganggapnya sulit, berharga, atau signifikan. dengan pekerjaan mereka karena mereka menganggapnya sulit, berharga, atau signifikan, berharga, atau sulit.

c. *Absorption* (keterpusatan dalam bekerja)

Ditandai dengan bekerja dengan fokus penuh dan kurangnya kesadaran akan berlalunya waktu. Pekerja dengan daya serap tinggi senang jika perhatian mereka sepenuhnya diarahkan pada tugas-tugas mereka, sulit untuk meletakkan pekerjaan mereka, dan asyik dengan pekerjaan mereka hingga lupa waktu. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat daya serap yang rendah akan menganggap pekerjaan mereka membosankan dan mudah dihindari, sehingga waktu yang mereka habiskan untuk bekerja seakan tak ada habisnya.

Menurut Anita, terkait indikator *employee engagement* yaitu (Handoyo & Setiawan, 2017):

a. Keterikatan Emosional (*Emotional Engagement*)

Karyawan memiliki ikatan emosional dengan pekerjaan dan organisasi, yang tercermin dalam rasa antusias, rasa bangga, serta komitmen terhadap tanggung jawab dan perannya.

b. Keterlibatan Kognitif (*Cognitive Engagement*)

Mengacu pada sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian dan konsentrasi secara mental terhadap pekerjaan, di mana mereka aktif berpikir, fokus, dan memahami arti penting dari tugas yang dijalankan.

c. Keterlibatan Fisik (*Physical Engagement*)

Berkaitan dengan seberapa besar energi fisik yang digunakan karyawan saat bekerja, yang ditunjukkan melalui partisipasi aktif, semangat, dan kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.2 Pengaruh antar Variabel

Dalam penelitian ini digunakan dua variabel diantaranya :

2.2.1 Variabel Laten

Variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan memerlukan variabel lainnya. Dalam penelitian ini digunakan variabel laten yaitu manajemen talenta (X), *employee engagement* (Z) sebagai konstruk eksogen

(variabel independen) dan kinerja pegawai (Y) sebagai konstruk endogen (variabel dependen).

2.2.2 Variabel Manifes

Variabel manifes adalah variabel yang dapat diukur langsung besaran kuantitatifnya. Variabel manifest dapat diartikan sebagai indikator dari variabel laten yaitu manajemen talenta (X), *employee engagement* (Z) dan kinerja pegawai (Y). Indikator pada variabel manifes dapat diukur langsung, sehingga disebut sebagai *observed variabel*. Variabel manifes yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan pada tabel.

Tabel 2.1. Pengaruh antar Variabel dalam Penelitian

Variabel Laten	Variabel Manifes
Manajemen talenta	Performance manajemen (X.1) Coaching talent (X.2) Career development (X.3) Leadership development (X.4)
Employee engagement	<i>Vigor</i> (Z.1) <i>Dedication</i> (Z.2) <i>Absorption</i> (Z.3)
Kinerja pegawai	Hasil kerja (Y1) Pengetahuan pekerjaan (Y2) Inisiatif (Y3) Sikap (Y4) Disiplin (Y5)

Pengaruh antar variabel dapat diuraikan melalui penelitian terdahulu yang sesuai dan berkaitan dengan judul penelitian yang diangkat dalam penelitian ini, hasil dari sejumlah penelitian terdahulu dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan dan Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Banuari <i>et al.</i> , (2021)	<i>Analyze the Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance through Employee Retention as Intervening Variable at PT Bhanda Ghara Reksa Divre I Medan</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen bakat dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan sebagai variabel intervening pada PT Bhanda Ghara Reksa Divre I Medan.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dan metode penelitian eksplanatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap sebanyak 74 responden, diambil dengan menggunakan sampel jenuh dengan teknik sensus sampling. Metode dalam menganalisis data adalah analisis statistik deskriptif dan inferensial dengan menggunakan analisis jalur dan uji Sobel untuk menguji signifikansi variabel intervening.	Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Alrianti & Ekhsan (2024)	<i>The role of talent management and employee engagement on employee retention</i>	Tujuannya yaitu untuk mengetahui pengaruh talent management dan	Populasi nya adalah karyawan yang bekerja di perusahaan elektronik di kawasan industri EJIP Cikarang.	<i>Talent management</i> tidak berkontribusi terhadap <i>employee engagement</i> .

NO	Nama Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan dan Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>mediated by job satisfaction.</i>	employee engagement terhadap employee retention yang dimediasi oleh kepuasan kerja	90 responden digunakan sebagai sampel dengan teknik pengambilan sampel yaitu metode simple random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui google form dan diukur dengan skala likert. Dianalisis menggunakan Smart PLS 3.	
3	Andini & Ekhsan (2024)	<i>Maximizing employee performance at pt. Oaj carton box: exploring the influence of talent management, knowledge management, and employee engagement</i>	Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak <i>talent management</i> dan <i>knowledge management</i> terhadap kinerja karyawan dengan <i>employee engagement</i> sebagai perantara di PT Oriental Asahi JP (OAJ) Carton Box	Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh dan diperoleh sampel yang terdiri dari 84 karyawan yang mengisi kuesioner. Data dianalisis secara kuantitatif menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0.	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>talent management</i> tidak secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, sementara <i>knowledge management</i> memiliki dampak positif yang signifikan. Baik <i>talent management</i> maupun <i>knowledge management</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> , yang selanjutnya memengaruhi

NO	Nama Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan dan Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					kinerja karyawan secara positif. <i>Employee engagement</i> berperan sebagai mediator antara <i>talent management</i> , <i>knowledge management</i> , dan kinerja karyawan.
4	Masduki & Sopiyan (2021)	Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan pembuktian tentang pengaruh <i>talent management</i> dan <i>knowledge management</i> terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi dan sampel dalam penelitian adalah karyawan tetap PT. Sinjaraga Santika Sport Majalengka sebanyak 88 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dalam bentuk daftar pernyataan, metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>talent management</i> dan <i>knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.
5	Sakeru <i>et al.</i> , (2019)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> ,	Tujuan penelitian ini adalah	Metode analisis data yang digunakan	Hasil dari penelitian ini adalah

NO	Nama Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan dan Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Pemberdayaan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Motormanufacturing Indonesia. <i>Jurnal Manajemen Teori dan Terapan</i>	menganalisis pengaruh <i>employee engagement</i> , pemberdayaan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan divisi <i>human resource</i> PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia	adalah Structural Equation Model (SEM) dengan metode Partial Least Squares (PLS) yang menggunakan software SmartPLS	pemberdayaan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu <i>employee engagement</i> dan pemberdayaan berpengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. <i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh signifikan, namun memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan
6	Baharsyah & Nugrohose no (2021)	Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>job performance</i> melalui <i>creativity</i> sebagai variabel mediasi.	Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja pekerjaan serta untuk menguji	Sampel dalam penelitian ini berjumlah 96 orang pegawai perbankan di Kabupaten Sumenep dengan menggunakan metode snowball sampling dalam	<i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> .

NO	Nama Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan dan Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			apakah kreativitas memediasi hubungan antara keterlibatan dan kinerja pekerjaan. Kinerja pekerjaan adalah hasil dari kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.	pengumpulan data.	
7	Octavia & Susilo (2018)	Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu)	Penelitian bertujuan mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu.	Studi kuantitatif menggunakan nilai signifikansi.	Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ (α) dan nilai t hitung $7,201 > t$ tabel $1,692$ yang menunjukkan hasil positif. Nilai koefisien (R Square) sebesar $0,611$ yang berarti sebesar $61,1\%$ variabel Kinerja

NO	Nama Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan dan Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					dipengaruhi oleh Manajemen Talenta.
8	Malika & Irfani (2022)	Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada PT. X	Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT. X	Pendekatan kuantitatif menggunakan SPSS v.25.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini dikuatkan dengan persentase pengaruh yang diperoleh sebesar 53,3%.
9	Savitri & Suherman (2018)	Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai UBP Karawang	Penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di UBP Karawang.	Studi kuantitatif deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara manajemen talenta terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan yaitu sebesar 37,8%. Persamaan regresi yang diperoleh sebesar $y = 8,997 + 0,592x$ yang berarti dengan satu kenaikan manajemen

NO	Nama Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan dan Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					talenta dapat meningkatkan 0,592 kinerja pegawai.
10	Akuba <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Samsat Kabupaten Gorontalo	Penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai Kantor Samsat Kabupaten Gorontalo	Pendekatan kuantitatif	Hasil analisis didapatkan bahwa manajemen talenta yang baik semakin meningkatkan kinerja pegawai. Data yang didapatkan berupa nilai R square sebesar 0,356 (3,56%) yang menentukan besarnya pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai.
11	Fitrianto (2021)	Dampak Manajemen Talenta dalam Pembinaan SDM Polri Terhadap Employee Engagement dan Kinerja Anggota	Penelitian dilakukan untuk melihat pengaruh manajemen talenta terhadap <i>employee engagement</i>	Pendekatan kualitatif	Hasil penelitian didapatkan bahwa terdapat pengaruh positif antara manajemen talenta terhadap <i>employee engagement</i> . Penelitian yang dihasilkan diharapkan dapat memberi masukan untuk mengoptimalkan manajemen talenta Polri.

NO	Nama Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan dan Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
12	Mende & Dewi (2021)	Pengaruh Manajemen Talenta terhadap <i>Employee Engagement</i> dan Work From Home sebagai Variabel Moderasi	Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh manajemen talenta terhadap <i>employee engagement</i> pada generasi Y.	Studi kuantitatif dengan analisis SEM	Hasil analisis didapatkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> pada generasi Y.
13	Srimulyani (2020)	<i>Talent Management</i> dan Konsekuensi nya terhadap <i>Employee Engagement</i> dan <i>Employee Retention</i>	Penelitian dilakukan untuk mengetahui konsekuensi <i>talent management</i> terhadap <i>employee engagement</i> pada XYZ Foundation di Kota Madiun.	Studi kuantitatif menggunakan SSPS v.22.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>talent management</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .
14	Wahyuni (2019)	<i>Perceived Organization al Support</i> dan <i>Talent Management</i> terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i>	Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui efek <i>perceived organization al support</i> dan <i>talent management</i> terhadap kinerja karyawan melalui <i>employee engagement</i>	Studi kuantitatif menggunakan SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) <i>Talent management</i> tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan 2) <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap

NO	Nama Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan dan Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					kinerja karyawan 3)Talent management berpengaruh positif signifikan dengan kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel intervening.
15	Hafsara & Muksin (2024)	Mediasi Keterlibatan Karyawan Terhadap Hubungan Manajemen Bakat Dengan Kinerja Pegawai	Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menyelidiki dan menganalisis pengaruh bakat manajemen terhadap kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan peran keterlibatan karyawan sebagai mediator	Pendekatan metodologi menggunakan analisi deskriptif kuantitatif menggunakan Smart PLS versi 4.0.	Hasil dari penelitian menunjukkan Manajemen bakat tidak berdampak positif terhadap kinerja karyawan, Manajemen bakat memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, keterlibatan karyawan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Manajemen

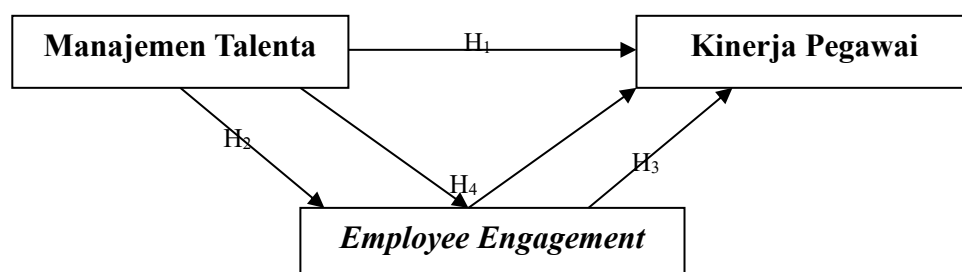
NO	Nama Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan dan Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					bakat memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi keterlibatan karyawan.
16	Abadi (2024)	Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh employee engagement (keterlibatan karyawan) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Internasional Juanda Surabaya.	Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dengan pendekatan kuantitatif. Dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9.	Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara employee engagement dan kinerja

NO	Nama Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan dan Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					karyawan.
17	Fahma Diena Achmada et al., (2022)	The Effect of Talent Management on Employee Engagement and Employee Retention in Improving Employee Performance	Tujuan penelitian ini menentukan penerapan Talent Management untuk Keterlibatan Karyawan dan Retensi Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT XYZ Surabaya XYZ Surabaya	Teknik dalam penelitian ini adalah analisis PLS-SEM menggunakan perangkat lunak SmartPLS	Hasil menunjukkan bahwa: 1) Manajemen Talenta memiliki efek langsung yang positif dan signifikan pada keterlibatan karyawan, 2) Manajemen bakat memiliki efek langsung yang positif dan signifikan pada retensi karyawan, 3) Manajemen bakat memiliki efek langsung yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan, 4) Employee Engagement tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan langsung pada kinerja karyawan, 5) Retensi karyawan memiliki positif dan signifikan efek langsung pada kinerja karyawan, 6) Keterlibatan karyawan memiliki

NO	Nama Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan dan Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					positif dan efek langsung yang signifikan pada retensi karyawan, 7) Manajemen bakat tidak memiliki efek langsung pada kinerja karyawan secara tidak langsung melalui keterlibatan karyawan.

2.3 Kerangka Penelitian

Manajemen talenta berguna untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan orang dengan kemampuan yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan, sehingga dalam melaksanakan kinerja yang maksimal pegawai memerlukan pembinaan talenta di lingkungan Polri. Berdasarkan uraian di atas, maka dikembangkan usulan model penelitian yang ditampilkan pada gambar berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Keterangan :

—————→ Pengaruh Langsung

2.4 Pengembangan Hipotesis dan Model Hipotetik

Hipotesis merupakan jawaban sementara terkait rumusan masalah dalam penelitian, rumusan masalah tersebut berupa kalimat tanya (Sugiyono, 2017).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.4.1 Manajemen Talenta berpengaruh terhadap kinerja Pegawai

Penelitian dari Octavia & susilo (2018) hasil penelitian ini menunjukkan manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga apabila terjadi peningkatan Manajemen Talenta maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan majemen talenta yang dimiliki karyawan sudah diterima oleh perusahaan, artinya manajemen talenta mampu melakukan pembinaan, menyediakan pelatihan, dan mengevaluasi hasilnya. Oleh karena itu disarankan cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan program kerja perusahaan secara konsisten yaitu melakukan pendekatan dengan meberikan dukungan untuk meningkatkan motivasi karyawan.

Masduki & Sopiyan (2021) dengan judul “Peningkatan kinerja karyawan berbasis *talent management* dan *knowledge management*”, menunjukkan bahwa *Talent Managemet* dan *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa *talent management* dan *knowledge management* membuktikan memiliki kontribusi dan pengaruh yang sangat berarti terhadap kinerja karyawan. Semakin baik manajemen talenta maka semakin tinggi juga kinerja karyawan.

—————→

Savitri & suherman (2018) hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan UPB Karawang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pada uraian penelitian terdahulu di atas, peneliti menduga terdapat pengaruh dari Manajemen Talenta dan kinerja Pegawai.

H1 : Diduga Manajemen talenta (X) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y).

2.4.2 Manajemen Talenta berpengaruh terhadap *Employee Engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Fitrianto (2021) menyimpulkan bahwa Manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bakat atau talenta dikelola secara baik dan terstruktur maka akan timbul persepsi anggota bahwa mereka sangat dihargai dan cenderung merasa puas telah menjadi bagian dari institusi, sehingga meningkatkan keterikatan emosional anggota terhadap organisasi, keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi serta tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka.

Srimulyani (2020) menjelaskan Pengelolaan Manajemen Talenta yang baik diperlukan untuk menumbuhkan *employee engagement* pada pekerjaan dan organisasi tempat kerja. Hasil penelitian yang dilakukan di yayasan XYZ Madiun memberikan pemahaman tentang peran manajemen talenta terhadap *employee engagement*, dimana pegawai bukan saja memegang peran sebagai *resource*

dalam organisasi, namun telah bertransformasi sebagai *human capital*, orang yang berada dibelakang semua proses operasional organisasi. Untuk mempertahankan *human capital* yang dimiliki, dibutuhkan keterlibatan karyawan melalui pengelolaan manajemen sumber daya manusia, yaitu manajemen talenta dan *employee engagement*.

Berdasarkan pada uraian penelitian terdahulu di atas, peneliti menduga terdapat pengaruh dari Manajemen Talenta dan *Employee Engagement*.

H2 : Manajemen talenta (X) berpengaruh terhadap *employee engagement* (Z).

2.4.3 *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian Abadi (2024) menunjukkan *Employee engagement* memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan, motivasi, dan kepuasan dalam pekerjaan mampu meningkatkan hasil kinerja karyawan. Sehingga disarankan Perusahaan harus selalu berupaya meningkatkan program-program *employee engagement*, termasuk pelatihan, pengakuan pencapaian, dan optimalisasi pengarahan dan perhatian dari atasan kepada para karyawan untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan.

Hafsara & Mukhsin (2024) hasil penelitian menunjukkan keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam keseluruhan keterlibatan karyawan cenderung meningkatkan tingkat antusiasme, dedikasi dan fokus yang lebih intens terhadap tugas-tugas mereka. Keterlibatan

karyawan juga lebih memungkinkan untuk mereka mengambil inisiatif dalam meningkatkan kinerja mereka, serta secara proaktif mencari cara untuk terus lebih meningkatkan kualitas pekerjaan dan meraih kepuasan yang lebih tinggi. Hal ini dapat membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan pada uraian penelitian terdahulu di atas, peneliti menduga terdapat pengaruh dari *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H3 : *Employee engagement* (Z) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y).

2.4.4 Manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja Pegawai yang dimediasi *employee engagement*.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2019) menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam studinya yang dilakukan pada PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur, ditemukan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator yang efektif dalam memperkuat hubungan antara praktik manajemen talenta dan kinerja individu. Artinya, semakin optimal strategi manajemen talenta yang diterapkan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap performa kerja mereka. Temuan ini mendukung pandangan bahwa manajemen talenta tidak hanya berkontribusi secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *employee engagement* sebagai variabel intervening.

Hafsara & Mukhsin (2024) dengan judul “Mediasi Keterlibatan Karyawan Terhadap Hubungan Manajemen Bakat Dengan Kinerja Pegawai”, hasil penelitian ini menyatakan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi *employee engagement*. Dinyatakan pula bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara langsung dan tidak langsung melalui mediasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta yang dikelola dengan baik tidak hanya berdampak pada kinerja karyawan tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pada uraian penelitian terdahulu di atas, peneliti menduga terdapat pengaruh dari Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi *employee engagement*.

H4 : Manajemen *talenta* (X) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) yang dimediasi *employee engagement* (Z).

2.5 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penentu konstruk yang menjadi variabel yang dapat diukur (Sugiyono, 2017). Definisi operasional digunakan untuk mendukung pelaksanaan penelitian agar lebih jelas, terarah dan selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini memudahkan peneliti untuk mengambil keputusan yang tepat berdasarkan data dan informasi yang peneliti perlukan untuk analisis lebih lanjut. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 2.3. Operasional Variabel Penelitian

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
1.	Manajemen <i>talenta</i>	Seperangkat inisiatif terorganisir yang mencakup mengidentifikasi, membina, dan mempertahankan pekerja berbakat untuk menempatkan mereka pada posisi yang paling sesuai dengan keterampilan mereka dan memungkinkan pekerja berbakat untuk melakukan yang terbaik, dengan demikian memajukan visi dan misi perusahaan (Choirun <i>et al.</i> , 2016).	1. Performance manajemen (X.1) 2. Coaching talent (X.2) 3. Career development (X.3) 4. Leadership development (X.4)	Mohammed <i>et al.</i> , (2019)
2.	Kinerja pegawai	Kinerja adalah hasil dari upaya individu yang ditentukan oleh kualitas pribadinya dan perspektif perannya dalam pekerjaan (Sutrisno, 2016: 151).	1. Hasil kerja (Y1) 2. Pengetahuan pekerjaan (Y2) 3. Inisiatif (Y3) 4. Sikap (Y4) 5. Disiplin (Y5)	Sutrisno (2016)
3.	<i>Employee Engagement</i>	Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai sikap baik karyawan terhadap perusahaan dan cita-citanya (Bedarkar & Pandita, 2014).	1. Vigor (Z.1) 2. Dedication (Z.2) 3. Absorption (Z.3)	Schaufeli & Bakker dalam Baharsyah & Nugrohoseno (2021)