

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini akan membahas secara menyeluruh mengenai variabel-variabel yang digunakan, meliputi ruang lingkup *Talent Management*, *Job Insecurity*, dan Produktivitas Kerja. Pembahasan mencakup pengertian masing-masing variabel, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel tersebut.

##### **2.1.1 *Talent Management***

###### **2.1.1.1 Pengertian *Talent Management***

*Talent Management* merupakan suatu pendekatan terhadap individu di dalam organisasi yang mampu memberikan kontribusi melebihi rata-rata, baik melalui performa kerja yang istimewa maupun melalui potensi mereka dalam mendorong kemajuan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Wirawan, 2018). Istilah "talenta" di sini merujuk pada semua lapisan, jabatan, dan fungsi yang ada di dalam struktur organisasi.

Sementara itu *Talent Management* muncul sebagai bentuk respons terhadap fenomena war for talent yang terjadi di Amerika Serikat pada tahun 1997 (Sikula, 2024). Saat itu, berbagai perusahaan mengalami kesulitan dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas tinggi dan juga menghadapi tantangan besar dalam menjaring kandidat baru yang memiliki keahlian dan kompetensi yang sesuai. Situasi tersebut muncul akibat tingginya tingkat persaingan dan terbatasnya jumlah talenta unggulan yang tersedia di pasar tenaga kerja.

Konsep *Talent Management* mencakup seluruh proses strategis mulai dari tahap perencanaan, seleksi, pengembangan, hingga upaya untuk menjaga keberlangsungan individu-individu berbakat di dalam suatu organisasi (Wibowo, 2014).

Jika ditarik kesimpulan dari berbagai definisi tersebut, maka dapat dipahami bahwa *Talent Management* atau pengelolaan talenta merupakan strategi organisasi yang bertujuan untuk mengenali potensi, membina kemampuan, dan memaksimalkan kompetensi karyawan. Langkah ini dilakukan agar perusahaan senantiasa memiliki sumber daya manusia yang unggul dalam hal keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas, sehingga mampu mendukung pencapaian target bisnis secara konsisten dan berkelanjutan.

#### **2.1.1.2 Cara Mengembangkan *Talent Management* di Perusahaan**

Hubungan antara manajemen bakat dan aplikasi SDM dapat didiskusikan melalui proses berikut (Gumus, 2017).

##### **1. *Hiring, Selection and Placement***

Proses rekrutmen dilakukan setelah organisasi atau perusahaan menetapkan kompetensi inti dan semua keahlian yang dibutuhkan untuk posisi yang akan diisi. Penilaian terhadap calon pegawai tidak boleh hanya didasarkan pada penampilan luar yang menonjol, tetapi juga harus memperhatikan kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan budaya organisasi serta tim yang akan menjadi lingkungan kerja mereka. Untuk menemukan karyawan berbakat, mungkin diperlukan dengan mencari sumber daya karyawan yang berdasarkan riwayat demografi, pendidikan dan pengalaman yang berbeda-beda .

## 2. Remunerasi

Setiap individu dalam organisasi memiliki kontribusi dan capaian yang berbeda, sehingga diperlukan sistem kompensasi yang mencerminkan perbedaan tersebut. Oleh karena itu, bagian Sumber Daya Manusia (SDM) perlu merancang skema kompensasi berbasis kinerja yang adil dan proporsional. Sistem ini dapat mencakup insentif seperti program kepemilikan saham perusahaan, fasilitas tambahan seperti kendaraan dinas, beasiswa pendidikan, serta akses terhadap pelatihan dan pengembangan profesional. Akan tetapi, penting untuk memastikan bahwa sistem tersebut tidak menciptakan kecemburuan atau demotivasi di antara karyawan lainnya. Untuk itu, organisasi harus menekankan prinsip keadilan, di mana setiap karyawan yang menunjukkan kinerja dan potensi yang serupa diberikan peluang yang setara dalam memperoleh kompensasi tersebut.

## 3. Evaluasi Kinerja dan Perencanaan Karier

Dalam proses evaluasi kinerja, perusahaan sebaiknya memberikan tantangan baru yang lebih beragam dan relevan, termasuk tanggung jawab tambahan di bidang bisnis lain. Karyawan dengan tipe ini umumnya sangat terdorong oleh pencapaian, sehingga pemberian target yang lebih tinggi dan kompleks dapat meningkatkan motivasi mereka. Selain itu, evaluasi terhadap karyawan unggul semacam ini sebaiknya dilakukan tidak hanya berdasarkan periode waktu tertentu, melainkan secara berkelanjutan. Mereka juga patut mendapatkan keleluasaan dalam menjalankan tugas serta kesempatan promosi sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan.

#### 4. Pelatihan dan Pengembangan

Bagi karyawan yang memiliki potensi tinggi, dibutuhkan pendekatan pelatihan yang lebih personal, seperti *coaching* atau mentoring individual. Program pembinaan ini perlu disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kemampuan spesifik yang dimiliki oleh masing-masing individu. Di samping itu, pengembangan kompetensi manajerial juga dapat dilakukan di bawah bimbingan seorang manajer senior yang berpengalaman dan memiliki kapabilitas kepemimpinan yang kuat. Dengan bimbingan tersebut, para karyawan potensial akan lebih siap untuk mengisi posisi strategis di masa mendatang, sekaligus mendorong peningkatan performa secara berkesinambungan melalui proses umpan balik yang efektif.

##### 2.1.1.3 Upaya Perusahaan Menjaga *Talent Management*

Perusahaan dapat menerapkan berbagai strategi untuk menjaga efektivitas *Talent Management* (Gumus, 2017). Strategi ini terdiri dari empat tahapan utama, yaitu *sourcing* (pencarian), *aligning* (penyelarasan), *learn and develop* (belajar dan mengembangkan diri), serta *reward* (pemberian penghargaan). Berikut upaya yang bisa dilakukan perusahaan untuk menjaga *talent management*.

##### 1. Pencarian (*Sourcing*)

Tahap awal dalam *Talent Management* adalah proses *sourcing*, yaitu pendekatan sistematis dalam memperoleh dan mengidentifikasi individu berbakat untuk kebutuhan organisasi. Di dalamnya terdapat beberapa langkah penting, yaitu:

a. Manajemen Suksesi (*Succession Management*): Proses ini dilakukan untuk mengenali dan mempersiapkan karyawan dengan potensi tinggi agar dapat menduduki posisi penting dalam perusahaan di masa mendatang.

b. *Branding*: Tahapan ini menekankan pada penciptaan nilai unik dari pekerjaan atau peran seorang karyawan, sehingga mereka dapat tampil berbeda dibandingkan karyawan dari organisasi lain.

c. Perencanaan Tenaga Kerja (*Workforce Planning*): Langkah ini bertujuan untuk menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan jumlah serta kualitas tenaga kerja yang tersedia, sehingga berbagai tujuan operasional dan regulasi perusahaan dapat dipenuhi dengan tepat.

d. Rekrutmen (*Recruiting*): Fokus dari langkah ini adalah memilih dan merekrut calon tenaga kerja yang memenuhi kriteria dengan pendekatan yang efisien dan efektif secara biaya.

## 2. Penyelarasan (*Aligning*)

Tahap *aligning* bertujuan untuk mengarahkan seluruh karyawan agar sejalan dengan visi strategis serta budaya organisasi. Beberapa kegiatan yang termasuk dalam tahap ini adalah:

a. Orientasi Karyawan Baru (*Onboarding*): Proses pengenalan terhadap karyawan baru agar mereka mampu menyerap nilai, keterampilan, dan perilaku kerja yang mendukung adaptasi dan integrasi dalam perusahaan.

b. Penyelarasan Tujuan Strategis (*Strategic Goal Alignment*): Upaya mengaitkan aktivitas serta peran karyawan dengan arah strategi dan target jangka panjang perusahaan.

c. Manajemen Kinerja (*Performance Management*): Kegiatan yang melibatkan kerja sama antara atasan dan karyawan dalam merencanakan, mengawasi, dan mengevaluasi kinerja secara objektif agar kontribusi individu dapat dioptimalkan.

### 3. Pembelajaran dan Pengembangan (*Learn and Develop*)

Dalam tahap ini, karyawan didorong untuk terus mengembangkan kapasitas dan keahliannya guna mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. Pelatihan yang diberikan dapat berupa peningkatan keterampilan teknis, penguatan kompetensi manajerial, hingga pembentukan karakter kepemimpinan agar mereka lebih siap menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

### 4. Pemberian Penghargaan (*Reward*)

Tahap akhir dari strategi *Talent Management* adalah sistem penghargaan. Strategi ini mencakup perumusan kebijakan kompensasi yang adil, konsisten, dan sesuai dengan nilai yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Sistem penghargaan yang tepat akan mendorong motivasi serta loyalitas, sehingga karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka.

#### **2.1.1.4 Proses Aplikasi *Talent Management***

Tahapan-tahapan dalam proses aplikasi *Talent Management* adalah sebagai berikut (Gumus, 2017).

#### 1. Menetapkan Sasaran dan Strategi

Langkah pertama dalam implementasi *Talent Management* adalah merumuskan sasaran serta strategi yang jelas. Tujuan ini menjadi landasan utama dalam pengembangan sistem *Talent Management*. Tanpa arah yang

pasti mengenai posisi yang ingin dicapai dan strategi yang akan ditempuh, maka setiap upaya yang dilakukan berisiko menjadi sia-sia. Oleh sebab itu, seluruh target dan strategi perlu dikaji serta dipastikan terlebih dahulu sebelum sistem diterapkan.

## 2. Menentukan Posisi Kunci

Dalam proses pelaksanaan strategi, sangat penting untuk mengidentifikasi peran atau jabatan yang memiliki dampak besar terhadap pencapaian target organisasi. Fokus utama diletakkan pada posisi manajerial maupun teknis yang, apabila mengalami kegagalan, dapat memengaruhi secara signifikan pencapaian tujuan perusahaan. Jika posisi-posisi kunci ini tidak didefinisikan secara tepat, maka perusahaan bisa saja harus memfokuskan perhatian pada seluruh posisi tanpa prioritas, yang pada akhirnya dapat menimbulkan pemborosan sumber daya.

## 3. Merumuskan Profil Talenta

Pada tahap ini, perusahaan perlu menyusun deskripsi ideal mengenai karakteristik talenta yang dibutuhkan. Profil ini harus mencakup elemen-elemen seperti tingkat pendidikan, pengalaman profesional, minat kerja, serta keahlian teknis maupun non-teknis. Kriteria ini disusun untuk menjadi acuan dalam proses seleksi dan pengembangan SDM yang memiliki potensi tinggi.

## 4. Mengidentifikasi Potensi Individu

Proses ini merupakan inti dari *Talent Management*. Di sini, manajer perlu mengenali kekuatan masing-masing karyawan sekaligus memahami area

mana yang perlu ditingkatkan. Dengan pemahaman tersebut, manajer dapat menugaskan individu pada tanggung jawab yang sesuai, sehingga terjadi penyelarasan antara kapasitas personal dan kebutuhan pekerjaan.

5. Menganalisis Kesenjangan Talenta

Langkah berikutnya adalah mengevaluasi sejauh mana kandidat yang telah ditetapkan untuk menempati posisi kunci telah memenuhi kualifikasi ideal. Proses ini disebut sebagai analisis gap talenta, yang bertujuan untuk mengidentifikasi jarak antara kompetensi aktual dengan standar yang diharapkan. Hasil analisis ini akan menjadi dasar dalam merancang program pengembangan lebih lanjut untuk menutup kesenjangan tersebut.

6. Persiapan dan Implementasi Program Pengembangan

Tahap ini melibatkan penyusunan dan pelaksanaan program peningkatan kompetensi, seperti pelatihan, mentoring, coaching, dan rotasi jabatan. Setiap individu mungkin memerlukan pendekatan berbeda sesuai dengan kebutuhan pengembangannya. Kesalahan umum yang sering terjadi pada fase ini adalah kurangnya perhatian terhadap perkembangan personal yang bersifat dinamis dari setiap karyawan, padahal ini sangat penting dalam proses pembentukan talenta yang matang.

7. Evaluasi Kinerja Kandidat Talenta

Pada bagian ini, perusahaan menilai sejauh mana efektivitas investasi yang telah dilakukan dalam pengembangan kandidat dibandingkan dengan profil ideal yang ditargetkan. Dengan kata lain, penilaian dilakukan untuk mengukur hasil dari proses *Talent Management* sejauh ini. Evaluasi ini



menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan, apakah kandidat akan mendapatkan promosi, tetap dilibatkan dalam program pengembangan, atau dikeluarkan dari skema *Talent Management*.

#### **2.1.1.5 Keuntungan Perusahaan Menerapkan *Talent Management***

Salah satu keuntungan utama dari penerapan *Talent Management* adalah kemampuannya dalam menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) melalui pengembangan dan pemanfaatan potensi karyawan secara maksimal. Peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai dengan memfokuskan pada individu-individu yang memiliki kapasitas unggul. Upaya ini tidak hanya dilakukan dari internal organisasi, tetapi juga dapat dimulai dari tahap awal, yakni pencarian dan pemetaan bakat potensial calon karyawan, atau yang dikenal dengan istilah talent scouting (Gumus, 2017).

*Talent Management* disusun sebagai sistem yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, menciptakan keterlibatan karyawan yang tinggi, serta mempertahankan talenta terbaik agar mereka tetap produktif dalam jangka panjang. Faktor-faktor inilah yang menjadikan *Talent Management* sebagai salah satu elemen krusial dalam kesuksesan perusahaan (As'ad, 2016).

Temuan dari LBA Consulting Group mengungkapkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berhasil, baik melalui pendekatan yang strategis maupun intuitif, senantiasa menempatkan perhatian pada tiga aspek penting berikut.

1. Identifikasi dan Pengembangan Superkeeper

Organisasi yang unggul secara sadar melakukan identifikasi, seleksi, pengembangan, dan retensi terhadap individu-individu yang masuk dalam

kategori *superkeeper*. Kelompok ini tergolong sangat kecil jumlahnya, namun memiliki kontribusi luar biasa. Mereka menunjukkan performa yang jauh melampaui rata-rata, menjadi inspirasi bagi rekan kerja lainnya, serta mampu merepresentasikan nilai dan kompetensi inti perusahaan. Kehilangan karyawan dari kelompok ini akan memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

## 2. Pembinaan Kader untuk Posisi Kunci

Hal berikutnya yang menjadi fokus perusahaan sukses adalah membangun sistem regenerasi kepemimpinan melalui pengembangan calon-calon karyawan berkualitas tinggi untuk mengisi jabatan-jabatan strategis. Ketidaksiapan dalam menghadapi kekosongan posisi kunci dapat mengakibatkan ketimpangan operasional, biaya tinggi, dan bahkan gangguan dalam kelangsungan kerja organisasi.

## 3. Klasifikasi dan Investasi Berdasarkan Potensi Karyawan

Perusahaan juga menerapkan pendekatan klasifikasi untuk mengelompokkan karyawan berdasarkan kontribusi aktual dan potensi masa depan mereka. Karyawan dibagi ke dalam empat kategori:

- *Superkeeper*: mereka yang performanya sangat luar biasa, jauh melebihi harapan.
- *Keeper*: karyawan yang menunjukkan kinerja di atas ekspektasi.
- *Solid Citizen*: kelompok yang mampu memenuhi target kerja sesuai harapan.

- *Misfit*: individu yang kinerjanya masih berada di bawah standar yang ditetapkan.

Strategi pengelompokan ini membantu organisasi dalam menentukan bentuk investasi sumber daya manusia yang tepat dan proporsional, sesuai dengan nilai strategis masing-masing individu terhadap kemajuan organisasi.

#### **2.1.1.6 Tahapan Implementasi *Talent Management***

Digital *Human Resources Technologist* memecah definisi *Talent Management* menjadi tiga tahapan.

1. Proses *Human Resources* yang mencakup *Talent Management* melibatkan berbagai aktivitas yang saling terhubung secara terpadu. Dengan kata lain, kegiatan manajemen bakat lebih besar dari pada jumlah bagian individu.
2. Menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan karyawan *Talent Management* menyentuh semua bidang utama *Human Resources*. Mulai dari perekrutan hingga orientasi karyawan dari manajemen kinerja hingga retensi.
3. Karyawan Berkinerja Tinggi dan Proses *Talent Management*

Tujuan utama dari implementasi *Talent Management* adalah untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Sistem ini dirancang untuk memotivasi, melibatkan secara emosional, serta mempertahankan tenaga kerja yang memiliki performa tinggi agar tetap berkontribusi optimal bagi perusahaan. Inilah yang menjadikan *Talent Management* sebagai komponen vital dalam struktur organisasi modern. Bila dilakukan secara tepat, strategi ini dapat membentuk keunggulan bersaing jangka panjang yang tidak mudah ditiru oleh

kompetitor. Hal ini dicapai melalui integrasi praktik *Talent Management* yang solid dan tidak mudah direplikasi.

Human Resources Technologist mengidentifikasi enam tahapan utama dalam proses pelaksanaan *Talent Management* yang efektif:

1. Tahap Perencanaan

Langkah pertama dimulai dengan menyusun perencanaan yang matang. Ini mencakup proses identifikasi kebutuhan tenaga kerja, menyusun deskripsi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan, serta merancang rencana kebutuhan SDM sebagai dasar dalam pelaksanaan rekrutmen. Tanpa adanya perencanaan yang terarah, proses *Talent Management* akan kehilangan arah dan efisiensinya.

2. Menarik Minat Pelamar

Berdasarkan hasil perencanaan tersebut, tahap berikutnya adalah menentukan sumber perekrutan melalui promosi internal atau melalui rekrutmen eksternal. Apabila perusahaan memilih untuk menjaring kandidat dari luar, maka langkah promosi lowongan dapat dilakukan melalui berbagai saluran seperti portal pekerjaan, media sosial, atau melalui program rujukan. Untuk memastikan kelancaran proses ini, penting bagi organisasi untuk terlebih dahulu memetakan kumpulan kandidat potensial (talent pool) agar proses berjalan efisien.

3. Seleksi Kandidat

Proses seleksi bertujuan untuk menemukan individu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam tahapan ini digunakan

berbagai metode penilaian seperti tes tertulis, wawancara mendalam, diskusi kelompok terfokus, hingga tes psikometrik. Analisis terhadap seluruh data kandidat juga dilakukan untuk mendapatkan gambaran menyeluruh dan objektif terhadap kemampuan dan kecocokan mereka dengan budaya organisasi.

#### 4. Pengembangan Karyawan

Setelah karyawan terpilih, perusahaan perlu memfasilitasi pelatihan dan pengembangan kemampuan mereka, agar dapat mendukung pencapaian tujuan bisnis. Melalui program pembinaan seperti pelatihan keterampilan, bimbingan karier, mentoring, rotasi kerja, hingga konseling, perusahaan membantu karyawan untuk meningkatkan kompetensi sekaligus memperkuat loyalitas dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

#### 5. Retensi Karyawan

Salah satu aspek penting dalam *Talent Management* adalah bagaimana mempertahankan talenta yang sudah dimiliki. Banyak organisasi melakukannya dengan memberikan promosi, membuka jalur pengembangan karier, serta melibatkan karyawan dalam proyek-proyek strategis. Tujuannya adalah untuk mencegah hilangnya tenaga kerja unggulan yang sudah memahami nilai, budaya, dan tujuan perusahaan.

#### 6. Tahap Transisi

Tahapan akhir dari proses *Talent Management* adalah fase transisi. Meskipun sering dianggap terpisah dari siklus karier, aspek seperti program pensiun, wawancara keluar (exit interview), dan perencanaan suksesi

merupakan bagian penting dari proses ini. Strategi transisi ini mendukung transformasi perusahaan melalui pertumbuhan karyawan secara individu, sehingga memastikan kesinambungan organisasi dalam jangka panjang.

#### **2.1.1.7 Indikator *Talent Management***

Menurut As'ad (2016:146), *Talent Management* memiliki tiga dimensi utama yang menjadi fondasi dalam pengelolaan sumber daya manusia secara strategis dan berkelanjutan, yaitu:

1. Akuisisi Talenta (*Talent Acquisition*)

Dimensi ini merujuk pada serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk menemukan dan menjaring calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini mencakup tahap identifikasi kandidat potensial, menarik minat mereka, melakukan penilaian menyeluruh, hingga merekrut individu yang mampu mengisi peran atau jabatan penting, baik untuk kebutuhan saat ini maupun sebagai bagian dari perencanaan masa depan.

2. Pengembangan Talenta (*Talent Development*)

Fokus dari dimensi ini adalah membina dan meningkatkan kompetensi talenta yang telah dimiliki perusahaan. Tujuannya adalah agar para karyawan berbakat dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap keberhasilan organisasi, serta mampu mendukung pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan. Pengembangan dilakukan melalui pelatihan, pembimbingan, dan program peningkatan kapasitas lainnya.

3. Retensi Talenta (*Talent Retention*)

Dimensi terakhir berkaitan dengan strategi mempertahankan karyawan berpotensi tinggi agar mereka tetap berada dalam organisasi. Melalui pendekatan retensi yang efektif, perusahaan dapat menjaga loyalitas karyawan, menciptakan rasa memiliki, serta mengurangi risiko kehilangan sumber daya manusia unggulan yang dapat berdampak negatif pada kesinambungan dan kinerja organisasi..

### **2.1.2 *Job Insecurity***

#### **2.1.2.1 Pengertian *Job Insecurity***

*Job Insecurity* merupakan pandangan subjektif seseorang mengenai seberapa penting aspek-aspek dalam pekerjaannya, nilai keseluruhan dari pekerjaan tersebut, serta perasaan tidak mampu dalam menghadapi berbagai tantangan atau permasalahan yang muncul dalam lingkungan kerja (Qian, dkk., 2022).

*Job Insecurity* adalah kondisi ketidakpastian yang melekat pada suatu pekerjaan, yang menimbulkan perasaan khawatir atau tidak aman terhadap berbagai konsekuensi yang mungkin terjadi, seperti ketidakjelasan posisi, gaji, maupun peluang untuk promosi dan pelatihan (Onsardi, 2020). Situasi ini muncul ketika karyawan merasa posisinya tidak stabil saat menjalankan pekerjaannya, sehingga dapat memicu stres dan ketegangan di lingkungan kerja.

*Job Insecurity* merujuk pada keadaan psikologis seorang karyawan yang mencerminkan perasaan bingung atau ketidakamanan akibat perubahan situasi lingkungan (Wirawan, 2017: 77). Keadaan ini muncul karena banyaknya jenis pekerjaan yang bersifat sementara atau kontrak. Semakin banyaknya pekerjaan dengan durasi yang tidak tetap menyebabkan semakin banyak karyawan mengalami *Job Insecurity*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Job Insecurity* adalah kondisi psikologis di mana karyawan merasa bingung tentang pekerjaan yang harus

dilakukannya, terutama terkait dengan lingkungan yang perlu terus dievaluasi.

#### **2.1.2.2 Faktor yang Memengaruhi *Job Insecurity***

Hasil studi mengidentifikasi empat faktor penyebab dari *Job Insecurity* yang dihadapi karyawan (Bangun, 2018: 122). Empat faktor penyebab tersebut adalah:

1. Konflik peran (*role conflict*)

Konflik peran (*role conflict*) terjadi saat seseorang menghadapi tuntutan peran yang berbeda-beda. Kondisi ini muncul ketika upaya untuk memenuhi kewajiban pada satu peran justru membuat individu tersebut kesulitan menjalankan peran lainnya. Pada tingkat ekstren, hal ini dapat meliputi situasi–situasi di mana dua atau lebih ekspektasi peran saling bertentangan.

2. Ketidakjelasan Peran (*Role Ambiguity*)

Ketidakjelasan peran terjadi ketika seseorang tidak memiliki pemahaman yang jelas mengenai tugas, tanggung jawab, maupun kewenangan yang melekat pada posisinya. Situasi ini dapat menimbulkan kebingungan, ketidakpastian, dan bahkan stres kerja karena individu merasa tidak tahu secara pasti apa yang diharapkan dari mereka dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Perubahan Organisasi (*Organizational Change*)

Perubahan dalam struktur atau sistem organisasi mencakup berbagai peristiwa yang berpotensi memengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan. Peristiwa tersebut dapat mencakup merger antar perusahaan, pengurangan tenaga kerja (*downsizing*), restrukturisasi organisasi, penerapan teknologi baru, atau pergantian dalam jajaran manajemen. Transformasi semacam ini dapat



menimbulkan ketidakpastian dan ketegangan psikologis yang signifikan di lingkungan kerja.

#### 4. *Locus of Control*

Konsep *locus of control* merujuk pada sejauh mana seseorang meyakini bahwa dirinya memiliki kendali atas peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Individu dengan *locus of control internal* percaya bahwa mereka adalah penentu utama atas keberhasilan maupun kegagalan yang mereka alami. Sebaliknya, individu dengan *locus of control eksternal* cenderung meyakini bahwa nasib mereka ditentukan oleh faktor eksternal seperti keberuntungan, nasib, atau kekuatan di luar kendali pribadi. Locus of control sering dianggap sebagai bagian dari evaluasi inti diri, di mana individu yang merasa tidak memiliki kontrol terhadap kehidupannya umumnya menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang lebih rendah.

#### **2.1.2.3 Faktor Penyebab *Job Insecurity***

Penyebab *Job Insecurity* ke dalam tiga kelompok adalah sebagai berikut (Affandi, 2016: 46).

##### 1. Kondisi lingkungan dan organisasi

Kondisi lingkungan dan organisasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti komunikasi dalam organisasi serta adanya perubahan struktural. Beberapa bentuk perubahan yang kerap terjadi meliputi pengurangan jumlah karyawan (*downsizing*), restrukturisasi, dan penggabungan perusahaan (*merger*).

##### 2. Karakteristik individual dan jabatan pekerja

Faktor-faktor yang berkaitan dengan karakteristik individu dan jabatan meliputi usia, jenis kelamin, lama bekerja (senioritas), tingkat pendidikan, jabatan dalam perusahaan, latar belakang budaya, status sosial ekonomi, dan pengalaman kerja yang dimiliki.

### 3. Karakteristik personal pekerja

Sifat-sifat personal karyawan seperti *locus of control*, rasa percaya diri (*self-esteem*), serta kecenderungan bersikap optimis atau pesimis, dapat mempengaruhi tingkat *Job Insecurity* yang dirasakan. Variabel-variabel ini secara keseluruhan mampu menjelaskan sekitar 20% variasi dalam penerimaan *Job Insecurity*.

Prediktor terbaik biasanya adalah faktor-faktor posisional, seperti pengalaman pengangguran sebelumnya, atau kontrak kerja sementara (Kinnunen & Naetti, 2018), faktor-faktor personal (Roskies & Louisguerin, 2018) dan tanda-tanda ancaman contohnya rumor mengenai reorganisasi atau perubahan manajemen (Terry, 2018). Meninjau uraian di atas dapat diketahui bahwa penyebab *Job Insecurity* adalah kondisi lingkungan dan organisasi, karakteristik individual, dan karakteristik personal pekerja.

Dalam penelitian ini, kondisi lingkungan dan organisasi dipilih peneliti untuk dapat dijelaskan dengan mengacu kepada perubahan manajemen yang terjadi di dalam perusahaan. Sehingga dalam hal ini peneliti ingin mengetahui apakah ada hubungan antara perubahan manajemen dengan *Job Insecurity*.

#### 2.1.2.4 Aspek *Job Insecurity*

*Job Insecurity* ini terdiri dari lima aspek (Affandi, 2016: 47), yaitu:

1. Faktor Penting dalam Pekerjaan (*The Importance of Work Factor*)

Salah satu indikator yang dapat memicu munculnya *Job Insecurity* adalah adanya ancaman terhadap aspek-aspek krusial dalam pekerjaan, seperti peluang promosi, kenaikan gaji, kestabilan penghasilan, atau pengaturan jadwal kerja. Karyawan yang merasa posisinya terancam dalam aspek-aspek tersebut cenderung memiliki tingkat kecemasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang merasa aman dalam pekerjaan.

2. Kejadian Penting dalam Pekerjaan (*The Importance of Job Event*)

Selain aspek kerja itu sendiri, peristiwa penting dalam perjalanan karier seperti peluang promosi, pemberhentian sementara, atau risiko pemecatan juga menjadi sumber munculnya perasaan tidak aman. Ketika karyawan merasa bahwa mereka berpotensi mengalami kejadian kerja yang bersifat negatif, kemungkinan mereka mengalami *Job Insecurity* akan meningkat dibandingkan jika yang terancam adalah hal-hal yang dianggap tidak terlalu penting.

3. Kemungkinan Terjadinya Perubahan Negatif pada Aspek Kerja (*Likelihood of Negative Change in Work Factor*)

Tingkat *Job Insecurity* akan semakin tinggi apabila karyawan mempersepsikan bahwa kemungkinan terjadinya perubahan negatif dalam aspek-aspek penting pekerjaan mereka meningkat. Dengan kata lain, semakin tinggi risiko adanya gangguan pada kondisi kerja yang saat ini mereka miliki, maka semakin besar pula rasa tidak aman yang timbul.

4. Kemungkinan Terjadinya Perubahan Negatif pada Kejadian Kerja  
(*Likelihood of Negative Change in Job Event*)

Apabila seorang individu menilai bahwa ada potensi besar untuk mengalami peristiwa kerja yang bersifat merugikan, maka kecemasan akan kehilangan pekerjaan juga cenderung meningkat. Risiko terhadap kejadian besar dalam karier inilah yang dapat memperkuat perasaan tidak aman secara psikologis.

5. Ketidakberdayaan (*Powerlessness*)

Tingkat *Job Insecurity* juga dipengaruhi oleh sejauh mana individu merasa memiliki kontrol terhadap situasi yang mereka hadapi. *Powerlessness* mencerminkan rasa tidak mampu dalam menghadapi ancaman terhadap aspek atau peristiwa kerja. Bila seseorang merasa tidak memiliki kemampuan untuk menangani ancaman tersebut, maka perasaan tidak aman akan semakin kuat. Sebaliknya, individu dengan rasa kontrol yang tinggi cenderung lebih mampu mengatasi tekanan dan kecemasan kerja.

#### **2.1.2.5 Elemen Penting *Job Insecurity***

Terdapat beberapa elemen krusial dalam *Job Insecurity* yang perlu diperhatikan, salah satunya adalah persepsi mengenai keberlanjutan kerja yang diinginkan (Greenhalgh dan Rosenblatt, 2017). Tidak semua pekerja secara otomatis mengharapkan status kerja permanen; dalam beberapa kasus, terdapat individu yang justru merasa diuntungkan jika diberhentikan dari pekerjaannya, misalnya karena menerima pesangon yang besar, ingin keluar dari lingkungan kerja yang tidak kondusif, atau ingin beralih ke peluang karier yang lebih menjanjikan.

Adapun unsur-unsur utama yang berkaitan dengan munculnya perasaan tidak aman dalam pekerjaan sebagai berikut.

1. Ancaman terhadap Keberlanjutan Pekerjaan

Ketika karyawan merasakan adanya pelanggaran terhadap stabilitas kerja mereka, situasi ini memunculkan persepsi ancaman yang pada akhirnya memicu *Job Insecurity*.

2. Ciri Pekerjaan yang Mengandung Risiko

Kekhawatiran timbul dari kondisi pekerjaan yang tidak menentu, seperti perubahan regulasi yang terus-menerus atau ketidakstabilan sistem kerja, yang berpotensi mengarah pada kehilangan pekerjaan.

3. Rasa Tidak Berdaya

Ketika seorang karyawan berada dalam posisi rentan namun merasa tidak memiliki kapasitas untuk mengubah atau melawan keadaan tersebut, maka akan muncul perasaan tidak berdaya yang memperparah ketidakamanan yang dirasakannya.

Lebih lanjut, lima komponen utama yang membentuk persepsi *Job Insecurity* sebagai berikut (Greenhalgh, 2017).

1. Makna Penting dari Pekerjaan Itu Sendiri

Aspek ini menekankan sejauh mana seorang karyawan menilai pentingnya pekerjaan yang dijalani, misalnya terkait kesempatan mendapatkan promosi, fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja, atau fasilitas lain yang menyertainya.

2. Nilai Penting Aspek-aspek Tertentu dalam Pekerjaan

Fokus komponen ini berada pada bagaimana karyawan memandang potensi perubahan terhadap elemen-elemen tertentu dalam pekerjaan mereka, seperti kenaikan gaji atau promosi jabatan.

3. Persepsi Terhadap Kemungkinan Kerugian Pribadi

Karyawan yang merasa potensi diri mereka mengalami penurunan nilai atau tidak mendapatkan imbalan yang pantas akan lebih rentan terhadap perasaan terancam secara profesional.

4. Risiko Kehilangan Pekerjaan Secara Menyeluruh

*Job Insecurity* meningkat ketika ada kemungkinan nyata kehilangan pekerjaan, terutama di era modern yang banyak mengandalkan otomatisasi dan teknologi sebagai pengganti tenaga kerja manusia.

5. Ketidakmampuan Menghadapi Ancaman Kerja

Aspek terakhir ini menggambarkan kondisi di mana seorang individu merasa tidak memiliki kendali atau kapasitas untuk menghadapi ancaman-ancaman dalam dunia kerja yang berdampak pada rasa aman terhadap posisinya.

#### **2.1.3.6 Dampak *Job Insecurity***

Ketika tingkat ketidakamanan dalam sebuah organisasi tergolong tinggi, maka kondisi tersebut dapat menciptakan ketidaknyamanan psikologis dan emosional di kalangan karyawan. Beberapa pakar menjelaskan berbagai dampak negatif dari *Job Insecurity* terhadap perilaku individu, yang dijabarkan dalam teori-teori berikut.

a. Teori Stres dan Motivasi dari Costa dan Neves (2017)

Dalam pendekatan teori konservasi sumber daya (*Conservation of Resources Theory* atau COR), Hobfoll (2018, dalam Costa & Neves, 2017) mengemukakan bahwa individu akan mengalami stres apabila mereka menghadapi ancaman kehilangan sumber daya, kehilangan sumber daya secara aktual, atau ketika hasil dari investasi sumber daya tidak membuahkan hasil yang setimpal. Salah satu sumber daya yang sangat bernilai adalah pekerjaan. Oleh karena itu, saat karyawan merasakan ketidakpastian terhadap kelangsungan pekerjaan mereka, hal ini memunculkan ancaman terhadap eksistensi sumber daya tersebut, yang kemudian dapat memicu penarikan diri secara psikologis maupun perilaku dari tugas-tugas pekerjaan.

Penarikan diri ini bisa berwujud dalam berbagai bentuk, seperti penurunan performa kerja atau munculnya perilaku menyimpang (Konig, dkk., 2017). Lim (Costa & Neves, 2017) juga menambahkan bahwa karyawan yang mengalami rasa tidak aman terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku menyimpang sebagai respons terhadap tingkat stres yang tinggi. Hal ini terjadi karena mereka cenderung menyalahkan organisasi atas ketidakpastian tersebut dan, sebagai bentuk kompensasi, melakukan tindakan balas dendam dalam bentuk perilaku negatif terhadap perusahaan (Tian, Zhang & Zou, 2014; Costa & Neves, 2017).

b. Penelitian Halimah, Fathoni, & Minarsih (2016)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Halimah, Fathoni, dan Minarsih (2016), ditemukan bahwa tingkat *Job Insecurity* yang tinggi memiliki

dampak langsung terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Semakin besar perasaan tidak aman dalam pekerjaan, maka semakin tinggi pula kemungkinan karyawan memutuskan untuk keluar dari organisasi. Tingkat turnover yang tinggi ini, pada akhirnya, akan berdampak negatif terhadap keberlangsungan dan efektivitas proses operasional perusahaan secara keseluruhan.

c. Pendapat Fayol (2016)

Fayol (2016) mengemukakan bahwa secara umum ketidakamanan dalam pekerjaan merupakan salah satu pemicu utama munculnya stres kerja. Tiga aspek utama yang terdampak dari *Job Insecurity* meliputi kesejahteraan psikologis individu, kepuasan kerja yang menurun, dan munculnya ketegangan secara fisik. Ketiga dampak ini saling berkaitan dan dapat menurunkan kualitas hidup kerja serta produktivitas individu.

### **2.1.3.7 Indikator *Job Insecurity***

*Job Insecurity* dapat diukur melalui beberapa dimensi yang mencerminkan persepsi dan pengalaman karyawan terhadap ketidakpastian dalam pekerjaan (Qian, dkk., 2022). Berikut adalah tiga dimensi utama yang digunakan dalam pengukuran tersebut.

1. Makna Pekerjaan bagi Individu

Dimensi ini menyoroti sejauh mana suatu pekerjaan dianggap bernilai secara pribadi oleh karyawan, khususnya dalam mendukung kemajuan karier mereka. Ketika seseorang menganggap pekerjaannya memiliki kontribusi besar terhadap masa depan profesionalnya, maka pekerjaan tersebut memiliki makna



penting. Indikator dari dimensi ini dapat dilihat dari seberapa besar karyawan merasa bahwa tugas yang mereka jalani memberikan arti signifikan dalam konteks kehidupan kerja mereka.

## 2. Persepsi Ancaman terhadap Aspek-Aspek Pekerjaan

Dimensi ini berkaitan dengan tingkat kekhawatiran atau kecemasan yang dirasakan karyawan terhadap potensi ancaman dalam berbagai aspek pekerjaannya, seperti keamanan posisi, tanggung jawab kerja, atau kestabilan struktur kerja. Pengukuran dilakukan berdasarkan respons karyawan mengenai kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, meskipun menghadapi situasi yang penuh ketidakpastian. Semakin tinggi perasaan terancam terhadap keberlangsungan elemen-elemen pekerjaan, maka semakin tinggi pula persepsi *Job Insecurity*.

## 3. Persepsi terhadap Signifikansi Keseluruhan Pekerjaan

Dimensi terakhir mengacu pada pandangan individu mengenai seberapa penting keseluruhan pekerjaannya dalam konteks kehidupan dan stabilitas ekonomi mereka. Jika karyawan menilai bahwa pekerjaan secara menyeluruh berperan vital dalam kehidupan mereka, maka ketidakpastian terhadap pekerjaan tersebut akan menimbulkan dampak psikologis yang lebih besar.

### 2.1.4 Produktivitas Kerja

#### 2.1.4.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan elemen kunci yang sangat diperhatikan dalam dunia kerja, karena kinerja optimal dari produktivitas memungkinkan setiap pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, tercapainya target dan sasaran organisasi menjadi lebih realistis (Pitaloka, 2020: 15).

Dalam pengertian umum, produktivitas merujuk pada rasio antara hasil keluaran (output) dengan sumber daya yang digunakan (input). Meningkatkan produktivitas berarti memaksimalkan hasil kerja dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien. Busro (2018: 340) menyebutkan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti manajemen waktu, penggunaan material, kualitas tenaga kerja, metode kerja, teknologi produksi, serta peningkatan kompetensi dan keahlian pekerja.

Senada dengan itu, Elbandiansyah (2019: 250) menyatakan bahwa produktivitas secara teknis dapat diukur melalui perbandingan antara hasil kerja yang dicapai dengan seluruh input yang telah digunakan dalam proses produksi.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan ukuran efisiensi kinerja karyawan yang dinilai dari seberapa besar output yang dihasilkan dibandingkan dengan jumlah waktu, tenaga, dan sumber daya yang telah digunakan untuk memproduksi barang atau jasa.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2017:124), terdapat sejumlah faktor yang berperan dalam memengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan di sebuah organisasi. Faktor-faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut.

##### **1. Sikap Mental**

Kondisi psikologis karyawan dalam menghadapi tekanan kerja di lingkungan perusahaan sangat menentukan kinerjanya. Mentalitas positif dapat meningkatkan daya tahan dalam menyelesaikan tugas.

##### **2. Latar Belakang Pendidikan**

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, baik pendidikan formal maupun nonformal, umumnya semakin luas pula wawasan dan kesadaran mereka terhadap pentingnya produktivitas. Pendidikan memberikan bekal pemahaman dan nilai yang mendukung pencapaian kerja optimal.

3. Keterampilan Teknis dan Praktis

Karyawan yang memiliki keahlian tertentu cenderung lebih mampu menjalankan pekerjaannya secara efisien. Keterampilan ini biasanya diperoleh melalui pelatihan, pengalaman kerja, serta penguasaan terhadap alat dan fasilitas kerja.

4. Sistem Manajemen

Manajemen yang efektif, khususnya dalam hal pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap tenaga kerja, turut menentukan produktivitas. Gaya kepemimpinan pimpinan juga berperan penting dalam hal ini.

5. Hubungan Industrial Pancasila

Penerapan hubungan kerja yang harmonis, berlandaskan nilai-nilai Pancasila, dapat menciptakan sinergi antara atasan dan bawahan. Kondisi ini menumbuhkan semangat partisipatif dan komitmen terhadap peningkatan produktivitas.

6. Tingkat Penghasilan

Penghasilan yang layak berfungsi sebagai dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih giat. Imbalan yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab mendorong efisiensi dan efektivitas kerja.

7. Kesehatan dan Kecukupan Gizi

Kesehatan jasmani dan pemenuhan nutrisi sangat mendukung ketahanan fisik karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Tubuh yang sehat dibarengi semangat kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas.

8. Jaminan Sosial

Perusahaan yang menyediakan fasilitas jaminan sosial, seperti asuransi kesehatan atau tunjangan hari tua, akan menciptakan rasa aman bagi karyawan, sehingga mereka bisa bekerja dengan lebih fokus dan produktif.

9. Lingkungan dan Iklim Kerja

Suasana kerja yang nyaman, bersih, dan tertata dengan baik mendorong karyawan untuk bekerja lebih semangat dan bertanggung jawab terhadap tugasnya.

10. Ketersediaan Sarana Produksi

Fasilitas dan peralatan kerja yang memadai dapat meningkatkan efisiensi proses kerja. Sebaliknya, jika sarana tersebut kurang memadai, justru dapat menyebabkan pemborosan dan menurunkan produktivitas.

11. Kemajuan Teknologi

Pemanfaatan teknologi yang mutakhir membantu mempercepat proses produksi, meningkatkan kualitas hasil kerja, dan meminimalkan kesalahan atau pemborosan sumber daya.

12. Peluang untuk Berprestasi

Jika organisasi menyediakan ruang bagi karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya, maka motivasi internal mereka akan terdorong.

Kesempatan untuk meraih prestasi akan memperkuat dedikasi dan meningkatkan pencapaian kerja secara keseluruhan.

#### **2.1.4.3 Indikator Produktivitas Kerja**

Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas kerja seorang karyawan (Kasih, 2023). Indikator-indikator tersebut sebagai berikut.

1. **Kapasitas Individu**

Produktivitas seorang karyawan sangat ditentukan oleh sejauh mana dirinya memiliki kapasitas atau kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Keahlian teknis serta tingkat profesionalisme dalam bekerja sangat erat kaitannya dengan kompetensi personal, yang pada akhirnya memengaruhi kecepatan dan ketepatan penyelesaian pekerjaan.

2. **Peningkatan Output**

Indikator ini berkaitan dengan kesungguhan karyawan dalam mendorong peningkatan hasil kerja yang mereka capai. Hasil kerja bukan hanya dinikmati oleh pihak perusahaan, tetapi juga memberi kepuasan pribadi bagi pekerja itu sendiri. Oleh karena itu, setiap upaya yang dilakukan untuk meningkatkan capaian kerja merupakan cerminan dari pemanfaatan produktivitas secara optimal.

3. **Antusiasme dalam Bekerja**

Semangat kerja tercermin dari keinginan untuk menciptakan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan hari sebelumnya. Indikator ini mengacu pada motivasi internal yang mendorong karyawan untuk selalu memberikan

performa yang lebih baik setiap harinya, serta menunjukkan perkembangan yang berkelanjutan dalam hasil kerjanya.

4. Peningkatan Kapasitas Diri

Karyawan yang produktif tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas semata, tetapi juga memiliki dorongan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuannya. Pengembangan diri menjadi langkah penting dalam menghadapi tantangan dan menggapai harapan karier, sekaligus menjadi fondasi dalam memperkuat kesiapan menghadapi tuntutan kerja yang lebih tinggi.

5. Kualitas Kerja

Mutu hasil pekerjaan menjadi tolok ukur dari produktivitas yang dicapai. Seorang karyawan yang senantiasa berusaha memperbaiki kualitas outputnya menunjukkan dedikasi terhadap standar kerja yang tinggi. Hasil kerja yang bermutu tidak hanya memberi keuntungan bagi organisasi, tetapi juga mencerminkan nilai profesional seorang individu.

6. Efisiensi Penggunaan Sumber Daya

Produktivitas juga ditentukan oleh seberapa efisien seseorang dalam menggunakan sumber daya kerja. Artinya, perbandingan antara hasil kerja (output) dengan sumber daya yang digunakan (input), seperti waktu, tenaga, dan bahan, menjadi indikator penting untuk mengukur keberhasilan dalam mencapai tujuan dengan sumber daya yang seminimal mungkin.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan erat dengan topik mengenai pengaruh *Talent Management* dan *Job Insecurity* terhadap tingkat produktivitas karyawan telah dilakukan oleh berbagai peneliti sebelumnya. Hasil-hasil dari studi tersebut digunakan sebagai landasan referensial guna memberikan dukungan teoritis serta penguatan terhadap temuan yang diperoleh dalam penelitian ini. Adapun uraian singkat mengenai beberapa penelitian yang relevan tersebut dapat dilihat pada penjabaran berikut.

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

No	Penelitian, Tahun dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil/temuan	Sumber
1	Anjela (2022) Pengaruh <i>Talent Management</i> Dan Kreativitas Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Sun Hotel Madiun	Sama meneliti <i>Talent Management</i> dan produktivitas kerja	Adanya variabel kreativitas, tempat penelitian, jumlah sampel	Ada pengaruh positif <i>Talent Management</i> terhadap produktivitas kerja	Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (SIMBA) 4 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun Oktober 2022 E-ISSN: 2686 – 1771

No	Penelitian, Tahun dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil/temuan	Sumber
2	Menurut Khoerudin (2017), <i>Talent Management</i> merupakan strategi yang digunakan untuk mengoptimalkan produktivitas Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pendekatan ini berfokus pada upaya pengelolaan potensi individu secara sistematis agar dapat memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.	Sama meneliti <i>Talent Management</i> dan produktivitas kerja	Adanya variabel <i>optimize civil servant</i> , tempat penelitian, jumlah sampel	Ada pengaruh positif <i>Talent Management</i> terhadap produktivitas kerja	Khoerudin. (2017). <i>Talent Management untuk mengoptimalkan produktivitas PNS. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS</i> , 6(2)
3	Muhammad (2023) Analisis <i>Talent Management</i> , Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap	Sama meneliti <i>Talent Management</i> dan produktivitas kerja	Adanya variabel Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta, tempat penelitian, jumlah sampel	Ada pengaruh positif <i>Talent Management</i> terhadap produktivitas kerja	Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 4, No. 6, Juli. 2023 753   P a g e e-ISSN: 2686-4924, p-ISSN



No	Penelitian, Tahun dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil/temuan	Sumber
	Produktivitas Kerja (Tinjauan Literatur)				2686-5246 DOI: <a href="https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6">https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6</a> Received: 27 Mei 2023, Revised: 7 Juli 2023, Publish: 8 Juli 2023
4	Dita Prasdita Sari. (2016). Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat)	Sama meneliti <i>Talent Management</i> dan produktivitas kerja	Tempat penelitian, jumlah sampel	Ada pengaruh positif <i>Talent Management</i> terhadap produktivitas kerja	Jurnal Ilmu Manajemen Vol.1, No.1 Universitas Pendidikan Indonesia
5	Khoiruddin Bashor. (2018) <i>Talent Management</i> Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS.	Sama meneliti <i>Talent Management</i> dan produktivitas kerja	Tempat penelitian, jumlah sampel	Ada pengaruh positif <i>Talent Management</i> terhadap produktivitas kerja	Jurnal BKN Vol.1, No.1

No	Penelitian, Tahun dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil/temuan	Sumber
6	Xen Xian Yu (2021) <i>Job Insecurity and Employees Extra Role Behavior: Moderated Mediation Model of Negative Emotion and Workplace Friendship on Produktivitas</i>	Sama meneliti <i>Job Insecurity</i> dan produktivitas kerja	Adanya variabel <i>Employees Extra Role Behavior Negative Emotion Workplace Friendship,</i> tempat penelitian, jumlah sampel	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Job Insecurity</i> terhadap produktivitas kerja	Front. Psychol. 12:631062. doi: 10.3389/fpsyg.2021.631062 Vol 12, No. 1
7	Yuni Siswanti (2022) <i>Job Insecurity to counter productive work behavior moderated leader-member exchange</i>	Sama meneliti <i>Job Insecurity</i> dan produktivitas kerja	Tempat penelitian, jumlah sampel	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Job Insecurity</i> terhadap produktivitas kerja	Jurnal Sias at Bisnis Vo 1.26 No. 2, 2022, 210 - 221
8	Horizon (2020) <i>Addressing Job Insecurity improves well-being and productivity</i>	Sama meneliti <i>Job Insecurity</i> dan produktivitas kerja	Tempat penelitian, jumlah sampel	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Job Insecurity</i> terhadap produktivitas kerja	European Commision, Vol. 1, No. 1 <a href="https://doi.org/10.3030/661739">https://doi.org/10.3030/661739</a>
9	Dyah Ayu (2022)	Sama	Adanya variabel	Terdapat pengaruh	Proceedings of 3

No	Penelitian, Tahun dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil/temuan	Sumber
	<i>Assessing Contract Worker Loyalty in Productivity the Health Sector: An Empirical Evidence</i>	meneliti <i>Job Insecurity</i> dan produktivitas kerja	<i>assessing contract worker loyalty</i> , tempat penelitian, jumlah sampel	negatif antara <i>Job Insecurity</i> terhadap produktivitas kerja	International Conference on Psychological Studies (ICPsyche) 2022 PICIS3(1):396-411
10	Ranisy (2020) <i>The Role of Job Insecurity and Organizational Commitment to Turnover Intention on Productivity</i>	Sama meneliti <i>Job Insecurity</i> dan produktivitas kerja	Adanya variabel <i>the role of Job Insecurity and organizational commitment to turnover intention</i> , tempat penelitian, jumlah sampel	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Job Insecurity</i> terhadap produktivitas kerja	Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol 478

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Peningkatan produktivitas sering kali menjadi pemicu munculnya inovasi serta perkembangan teknologi dalam lingkungan organisasi. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong produktivitas mendorong munculnya metode kerja baru yang lebih efektif dan efisien. Dalam konteks ini, dua faktor yang diyakini turut berperan dalam memengaruhi tingkat produktivitas adalah *Talent*

*Management (Talent Management)* dan *Job Insecurity*. Wirawan (2018:79) menjelaskan bahwa *Talent Management* mengacu pada individu-individu di dalam perusahaan yang mampu memberikan kontribusi lebih dari rata-rata, baik melalui performa luar biasa yang telah dicapai maupun melalui potensi yang mereka miliki untuk mendorong pertumbuhan perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Talenta yang dimaksud meliputi semua lapisan jabatan, bidang, serta kategori dalam struktur organisasi perusahaan.

Lebih lanjut, As'ad (2016:146) mengidentifikasi tiga dimensi utama dalam *Talent Management*, yakni akuisisi talenta (*talent acquisition*), pengembangan talenta (*talent development*), dan retensi talenta (*talent retention*). Pendekatan ini dinilai mampu memberikan dampak positif terhadap produktivitas tenaga kerja. Perusahaan dapat mengidentifikasi individu-individu yang memiliki kapasitas tinggi, baik dalam hal keterampilan, pengetahuan, maupun potensi, melalui penerapan *Talent Management* (Sarkar, 2024). Penempatan karyawan pada posisi kerja yang sejalan dengan bakat mereka terbukti dapat meningkatkan produktivitas karyawan. *Talent Management* juga memberikan ruang bagi organisasi untuk menanamkan investasi waktu dan sumber daya dalam proses pengembangan karyawan, yang pada akhirnya akan memperkuat kompetensi mereka dan meningkatkan produktivitas kerja (Khoerudin, 2017).

Perhatian terhadap pengelolaan dan pengembangan bakat dalam organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik bagi karyawan, sehingga memicu loyalitas dan keterikatan terhadap organisasi (Muhammad, 2023). Hal ini sejalan dengan temuan (Dita, 2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang

mendukung dapat menekan tingkat perputaran karyawan (*turnover*), yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas. Di sisi lain, menurut (Khoiruddin, 2018), penerapan *Talent Management* yang strategis tidak hanya mendukung peningkatan potensi karyawan secara individual, tetapi juga berdampak pada efektivitas tim secara keseluruhan, menjadikannya sebagai fondasi penting dalam keberhasilan jangka panjang organisasi.

Sementara itu, konsep *Job Insecurity* diartikan sebagai persepsi subjektif seseorang terhadap nilai berbagai aspek pekerjaannya, pentingnya keseluruhan tugas yang diemban, serta rasa tidak mampu dalam menghadapi tantangan atau perubahan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dimensi *Job Insecurity* dapat diukur melalui persepsi individu terhadap arti penting suatu pekerjaan, serta signifikansi dari seluruh aspek kerja yang mereka jalani (Qian, dkk., 2022).

*Job Insecurity* memiliki dampak langsung terhadap produktivitas tenaga kerja. *Job Insecurity* merupakan kondisi di mana individu merasa ragu terhadap keberlangsungan pekerjaannya di masa depan, baik karena risiko kehilangan pekerjaan maupun karena perubahan status kerja (Muhammad, 2023). Kondisi tersebut sering kali menimbulkan tekanan emosional yang tinggi berupa kecemasan dan stres, yang pada akhirnya dapat mengganggu fokus dan konsentrasi kerja (Moch., 2017). Ketidakpastian ini turut mengurangi keterikatan karyawan terhadap perusahaan, mengakibatkan berkurangnya motivasi dan tanggung jawab kerja, dan menurunnya produktivitas secara keseluruhan. K (etika pekerja diliputi rasa tidak aman terhadap pekerjaannya, mereka cenderung hanya berorientasi pada kebutuhan jangka pendek, bukan pada pengembangan karier jangka panjang, sehingga

pertumbuhan profesional dan peningkatan keterampilan menjadi terhambat (Magnus, 2013).

Produktivitas kerja sendiri merupakan hasil dari banyak faktor yang saling memengaruhi, dan apabila produktivitas terjaga pada tingkat optimal, maka penyelesaian tugas dapat dilakukan dengan efektif serta mendukung pencapaian tujuan organisasi (Pitallokal, 2020:15). terdapat beberapa indikator utama dalam mengukur produktivitas, antara lain kemampuan individu dalam menjalankan tugas, peningkatan hasil kerja yang dicapai, semangat dan antusiasme dalam bekerja, keinginan untuk terus mengembangkan diri, serta fokus pada mutu dan efisiensi dalam setiap aspek kerja (Kasih, 2023).

### **2.3 Hipotesis**

Hipotesis merupakan suatu dugaan sementara yang disusun berdasarkan kerangka pemikiran dan akan diuji kebenarannya melalui proses penelitian. Berdasarkan uraian pada kerangka teori yang telah disampaikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

- H1: *Talent Management* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja
- H2: *Job Insecurity* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja