

**Pengaruh *Talent Development* terhadap *Employee Performance*
dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada
*Salesperson PT. Indosat Ooredoo, Tbk***

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar
Magister Manajemen (MM) pada Program Studi Magister Manajemen
Departemen Manajemen**



Oleh

MUHAMMAD YUSUF AFANDI

NIM. 041824353009

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS AIRLANGGA

SURABAYA

2022

**Pengaruh *Talent Development* terhadap *Employee Performance*
dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada
*Salesperson PT. Indosat Ooredoo, Tbk***

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar
Magister Manajemen (MM) pada Program Studi Magister Manajemen
Departemen Manajemen**



Oleh

MUHAMMAD YUSUF AFANDI

NIM. 041824353009

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS AIRLANGGA

SURABAYA

2022

HALAMAN PENGESAHAN TELAH DISETUJUI

**Pengaruh *Talent Development* terhadap *Employee Performance* dengan
Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi pada *Salesperson PT.*
*Indosat Ooredoo, Tbk***

Diajukan oleh:

MUHAMMAD YUSUF AFANDI

NIM. 041824353009

Tesis ini telah di setujui oleh:

Dosen Pembimbing,



Dr. Praptini Yulianti, S.E., M.Si

Tanggal: 15 Maret 2022

NIP. 195807191993032001

Mengetahui,

Koordinator Program Studi Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



Dr. Masmira Kurniawati, S.E., M.Si.

Tanggal: 15 Maret 2022

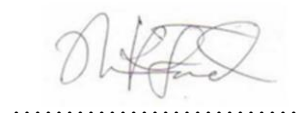
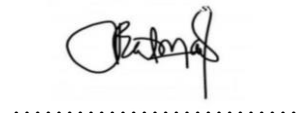
NIP. 197503232006042001

HALAMAN PERNYATAAN TELAH DIUJI**PENGARUH *TALENT DEVELOPMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SALESPERSON PT. INDOSAT OOREDOO, TBK****Oleh****MUHAMMAD YUSUF AFANDI
NIM. 041824353009**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 2 Maret 2022 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji:

1. Dr. Praptini Yulianti, SE., M.Si
NIP. 195807191994032001
(Dosen Pembimbing)
2. Dr. Masmira Kurniawati, SE., MSi.
NIP. 197503232006042001
(Ketua Dosen Penguji)
3. Dr. Dwi Ratmawati, SE., M.Com
NIP. 197901262003121001
(Dosen Penguji 1)
4. Dr. Ahmad Rizki Sridadi
NIP. 197610292002121002
(Dosen Penguji 2)
5. Dr. Ari Prasetya, SE., MSi.
NIP. 197101162005011002
(Dosen Penguji 3)

Tanda Tangan:

Surabaya, 2 Maret 2022

Koordinator Program Studi



Dr. Masmira Kurniawati, S.E., M.Si.

NIP. 197503232006042001

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya, Muhammad Yusuf Afandi (041824353009), menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftarpustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hariterdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma danperaturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 4 Januari 2022



Muhammad Yusuf Afandi

NIM 041824353009

DECLARATION

I, (Muhammad Yusuf Afandi, 041824353009), declare that:

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the References.
3. This statement is true; if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanctions in accordance with the prevailing norms and regulations in Airlangga University.

Surabaya, January 4th, 2021



Muhammad Yusuf Afandi

NIM 041824353009

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan tesis yang berjudul *Pengaruh Talent Development terhadap Employee Performance dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi pada Salesperson PT. Indosat Ooredoo, Tbk.* Tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar program Strata Dua (S-2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga. Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam tesis ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Dian Agustia, SE., M.Si., Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
2. Dr. Masmira Kurniawati, S.E., M.Si selaku Koordinator Magister Manajemen Universitas Airlangga yang telah mendukung, memberi support dan semangat serta memberikan persetujuan proposal penelitian ini.
3. Dr. Praptini Yulianti, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan banyak arahan, masukan, waktu, tenaga, dan pikiran dalam penelitian ini, dan selalu memberikan dorongan yang positif untuk menyelesaikan Tesis ini hingga selesai.
4. Bapak dan Ibu dosen penguji yang telah menyediakan waktu untuk menguji dan memberi arahan kepada penulis.
5. Bapak dan Ibu dosen dan tenaga akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang telah mendidik dan memberikan pengetahuan yang berguna selama studi dan motivasi untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Kedua orang tua, istri tercinta, keluarga besar, sahabat dan segenap rekan kerja di PT. Indosat Ooredoo, Tbk yang telah sabar meluangkan waktu dan pikiran dalam membantu penulis dalam tugas akhir ini, serta memberikan

semangat, dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.

7. Seluruh responden yang telah bersedia untuk meluangkan waktu dalam membantu penulis mengisi kuesioner penelitian ini.
8. Rekan-rekan angkatan 52 Kelas *Weekday* Magister Manajemen Universitas Airlangga yang tidak pernah berhenti memberi dukungan untuk segera menyelesaikan penelitian ini.
9. Pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan tugas akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini tentunya memiliki banyak kekurangan sehingga informasi tambahan, saran dan kritik untuk pengembangan lebih lanjut sangat diharapkan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

ABSTRAK

Performa *salesperson* PT. Indosat Ooredoo, Tbk masih belum maksimal, di mana mereka tidak dapat mencapai target pencapaian penjualan yang dicanangkan oleh PT. Indosat Ooredoo, Tbk. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) pengaruh yang terjadi pada variabel *talent development*, dan *employee engagement* terhadap *employee performance*, dan 2) peran variabel *employee engagement* dalam memediasi pengaruh *talent development* terhadap *employee performance* pada *salesperson* PT. Indosat Ooredoo, Tbk.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* dengan menggunakan instrumen penelitian berupa angket dengan skala Likert. Populasi pada penelitian ini adalah jumlah *salesperson* PT. Indosat Ooredoo Tbk per tahun 2021 sebanyak 96 karyawan yang terbagi pada beberapa kluster di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebagai sampel penelitian karena jumlah populasi tidak lebih dari 100 orang. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling Partial Least Square* (SEM-PLS).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) *talent development* berpengaruh terhadap *employee performance* dengan koefisien jalur sebesar 0,244 dan t-statistics sebesar 3,496 ($p = 0,001$), 2) *talent development* berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan koefisien jalur sebesar 0,877 dan t-statistics sebesar 24,541 ($p = 0,000$), 3) *employee engagement* terhadap *employee performance* dengan koefisien jalur sebesar 0,717 dengan t-statistics sebesar 10,550 ($p = 0,000$), 4) peran mediasi *employee engagement* pada pengaruh *talent development* terhadap *employee performance* dengan koefisien jalur sebesar 0,629 dan t-statistics sebesar 9,468 ($p = 0,000$). Hasil tersebut menegaskan bahwa seluruh hipotesis diterima dengan temuan bahwa 1) semakin tinggi penerapan program *talent development* pada *salesperson*, maka *employee performance* juga semakin tinggi, 2) semakin tinggi penerapan program *talent development* pada *salesperson*, maka *employee engagement* juga semakin tinggi, 3) semakin tinggi *employee engagement* pada *salesperson*, maka *employee performance* juga semakin tinggi, dan 4) semakin tinggi program *talent development* pada *salesperson* maka *employee performance* melalui *employee engagement* juga semakin tinggi.

Kata Kunci: *Talent Development, Employee Engagement, Employee Performance, Salesperson, Mediasi*

ABSTRACT

The performance of the salesperson of PT. Indosat Ooredoo, Tbk is still not optimal, where they cannot achieve the sales target set by PT. Indosat Ooredoo, Tbk. This study aims to determine 1) the influence that occurs on the variable talent development, and employee engagement on employee performance, and 2) the role of the variable employee engagement in mediating the influence of talent development on employee performance at the salesperson of PT. Indosat Ooredoo, Tbk.

This study uses a quantitative research method with an explanatory research approach using a research instrument in the form of a questionnaire with a Likert scale. The population in this study is the number of salesperson PT. Indosat Ooredoo Tbk as of 2021 as many as 96 employees divided into several clusters in East Java. This study uses the entire population as the research sample because the total population is not more than 100 people. The data analysis technique in this study used Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS).

The results of this study indicate that 1) talent development has an effect on employee performance with a path coefficient of 0.244 and t-statistics of 3.496 ($p = 0.001$), 2) talent development has an effect on employee engagement with a path coefficient of 0.877, and t-statistics of 24,541 ($p = 0.000$), 3) employee engagement on employee performance with a path coefficient of 0.717 with t-statistics of 10.550 ($p = 0.000$), 4) the mediating role of employee engagement on the influence of talent development on employee performance with a path coefficient of 0.629 and t-statistics of 9.468 ($p = 0.000$). These results confirm that all hypotheses are accepted with the findings that 1) the higher the implementation of the talent development program on the salesperson, the higher the employee performance, 2) the higher the implementation of the talent development program on the salesperson, the higher the employee engagement will be, 3) the higher the employee engagement in the salesperson, the higher the employee performance, and 4) the higher the talent development program in the salesperson, the higher the employee performance through employee engagement.

Keyword: *Talent Development, Employee Engagement, Employee Performance, Salesperson, Mediation*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAB PENGESAHAN TELAH DISETUJUI	ii
HALAMAN PERNYATAAN TELAH DIUJI	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
1.5. Sistematika Tesis	11
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 13
2.1. Landasan Teori	13
2.1.1 <i>Talent Development</i>	13
2.1.1.1 Definisi <i>Talent</i> untuk <i>Talent Development</i>	15
2.1.1.2 Fokus pada Pengembangan Kompetensi Teknis, Umum, atau Keduanya.....	16
2.1.1.3 Kebutuhan <i>Talent Development</i> , dan Penanggung Jawabnya.....	18
2.1.1.4 Pengembangan <i>Talent Development</i>	19
2.1.1.5 Kerangka atau Konsep <i>Talent Development</i> yang akan Dikembangkan...	21

2.1.2 <i>Employee Engagement</i>	23
2.1.2.1 <i>Cognitive Engagement</i>	26
2.1.2.2 <i>Emotional Engagement</i>	27
2.1.2.3 <i>Behavioral Engagement</i>	28
2.1.3 <i>Employee performance</i>	28
2.1.3.1 Dimensi dan Indikator <i>Employee Performance</i>	31
2.2 Penelitian Terdahulu.....	34
2.3 Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian	41
2.3.1 Pengembangan Hipotesis.....	41
2.3.1.1 <i>Talent Development</i> dan <i>Employee Performance</i>	41
2.3.1.2 <i>Talent Development</i> dan <i>Employee Engagement</i>	42
2.3.1.3 <i>Employee Engagement</i> dan <i>Employee Performance</i>	43
2.3.1.4 <i>Employee Engagement</i> memediasi hubungan antara <i>Talent Development</i> dan <i>Employee Performance</i>	44
2.3.2 Model Penelitian.....	45
BAB III METODE PENELITIAN	47
3.1 Jenis Penelitian	47
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	47
3.3 Jenis Sumber Data	53
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian.....	53
3.4.1 Populasi Penelitian	53
3.4.2 Sampel Penelitian	54
3.5 Metode Pengumpulan Data	54
3.6 Teknik Analisis Data	55
3.6.1 Analisis Deskripsi Jawaban Responden.....	55
3.6.2 Uji Validitas	56
3.6.3 Uji Reliabilitas.....	56
3.6.4 <i>Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	57

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	60
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	60
4.1.1 Profil PT. Indosat Ooredoo, Tbk.....	60
4.1.2 Struktur Organisasi PT. Indosat Ooredoo, Tbk.....	61
4.2 Analisis Deskriptif.....	62
4.2.1 <i>Convergent Validity</i>	68
4.2.2 <i>Discriminat Validity</i>	72
4.2.3 Uji Reliabilitas.....	73
4.2.4 Analisis R-Square.....	74
4.2.5 Analisis Q-Square.....	74
4.3 Pengujian Hipotesis	75
4.4. Pembahasan.....	78
4.4.1 Pengaruh <i>Talent Development</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	78
4.4.2 Pengaruh <i>Talent Development</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	81
4.4.3 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Employee Performance</i> ...	82
4.4.4 Hubungan antara <i>Talent Development</i> terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Employee Engagement</i>	84
BAB V PENUTUP	87
5.1 Simpulan	87
5.2 Saran.....	88
5.3 Implikasi Penelitian.....	89
5.4 Keterbatasan Penelitian dan Arah bagi Peneliti Selanjutnya	89
DAFTAR PUSTAKA	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Performa perusahaan Industri Telekomunikasi di Indonesia 2018	1
Tabel 1.2 Jumlah Pencapaian Penjualan <i>Salesperson</i> PT. Indosat Ooredoo, Tbk 2019-2021	3
Tabel 1.3 Target Penacapaian Penjualan <i>Salesperson</i> PT. Indosat Ooredoo, Tbk 2019-2021	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan	34
Tabel 3.1 Indikator pada variabel <i>Talent Development</i>	48
Tabel 3.2 Indikator pada variabel <i>Employee Engagement</i>	51
Tabel 3.3 Indikator pada variabel <i>Employee Performance</i>	52
Tabel 3.4 Penilaian Skala Likert	55
Tabel 3.5 Katergori Penilaian	55
Tabel 3.6 Parameter Uji Validitas	56
Tabel 4.1 Jawaban Responden pada Variabel <i>Talent Development</i>	62
Tabel 4.2 Jawaban Responden pada Variabel <i>Employee Engagement</i>	65
Tabel 4.3 Jawaban Responden pada Variabel <i>Employee Performance</i>	66
Tabel 4.4 <i>Loading Factor</i>	68
Tabel 4.5 Hasil <i>Discriminant Validity</i>	72
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	73
Tabel 4.7 Hasil Pengukuran R-Square.....	74
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Koefisien Jalur.....	75
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung.....	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. <i>Salespersom</i> Turnover 2018-2021	7
Gambar 2.1. Variabel-variabel yang Memengaruhi Kinerja	30
Gambar 2.2. Model Penelitian	45
Gambar 4.1 <i>Measurement Model</i>	71
Gambar 4.2 <i>Measurement Bootstraping Model</i>	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	98
Lampiran 2. Hasil Perhitungan SEM-PLS	103