

**PERAN *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT PADA PT. RESKA MULTI USAHA
DAOP 4 SEMARANG**

**Skripsi
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai derajat sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Irfan Abdul Aziz

30401612190

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2022**

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

PERAN TALENT MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT. RESKA MULTI USAHA DAOP 4, SEMARANG

Disusun oleh:

Irfan Abdul Aziz

30401612190

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat
diajukan dihadapan sidang panitia ujian Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 12 Agustus 2022

Pembimbing,

Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si

NIK. 2104499047

HALAMAN PENGESAHAN

PERAN TALENT MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT. RESKA MULTI USAHA DAOP 4, SEMARANG

Disusun Oleh :
Irfan Abdul Aziz
NIM : 30401612190

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 22 Agustus 2022

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Dra. Tri Wikaningrum, SE, M.S

NIK: 210499047

Penguji 2



Dra. Endang Dwi Astuti, M.Si.

NIK: 220480004

Penguji 1

Digitally signed by Dr. Hj. Siti Sumiyati, SE., M.Si
DN: cn=Dr. Hj. Siti Sumiyati, SE., M.Si, o=UNISSULA Semarang, ou=Pakultas Ekonomi, email=sittsumiyati@unissula.ac.id, c=ID
Date: 2022.08.26 15:11:55 +0700

Dr.Siti Sumiyati, SE, M.Si

NIK: 210492029

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Tanggal 22 Agustus 2022
Ketua Program Studi Manajemen

Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM

210499042

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Irfan Abdul Aziz

NIM : 30401612190

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “ Peran Talent Management dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Reska Multi Usaha Semarang” merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak terdapat sebagian atau keseluruhan tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara meniru atau mengambil kalimat yang menunjukkan gagasan atau pemikiran atau pendapat dari penulis lain, yang kemudian saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya tiru, salin atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan dari penulis aslinya.

Semarang, 23 Agustus 2022

Yang Menyatakan



Irfan Abdul Aziz

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Irfan Abdul Aziz
NIM : 30401612190
Program : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Alamat Asal : Ds.Karang Paing RT.06/01 Kc.Penawangan Kb.Grobogan
No Hp/ E-mail : 08557964179/ Irfanabdulaziz406@gmail.com

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul **“PERAN TALENT MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT. RESKA MULTI USAHA DAOP 4, SEMARANG”**. Dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Unissula serta memberikan Hak Bebas Royalti No eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap menyantumkan nama penulis sebagai Hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak cipta, Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibat pihak Fakultas UNISSULA.

Semarang, 23 Agustus-2022



Irfan Abdul Aziz
NIM : 30401612190

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Irfan Abdul Aziz

NIM : 30401612190

Program : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Alamat Asal : Ds.Karang Paing RT.06/01 Kc.Penawangan Kb.Grobogan

No Hp/ E-mail : 08557964179/ Irfanabdulaziz406@gmail.com

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul **“PERAN TALENT MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT. RESKA MULTI USAHA DAOP 4, SEMARANG”**. Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti No eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap menyantumkan nama penulis sebagai Hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak cipta, Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibat pihak UNISSULA.

Semarang, 23 Agustus 2022

Yang Menvatakan,



NIM : 30401612190

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas limpahan segala rahmat, taufik, serta hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam penulis kirimkan kepada junjungan baginda Nabi Besar Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan sahabat beliau yang telah menjadi panutan semua umat muslim di dunia yang menjadi pedoman untuk bersikap dan berperilaku serta kita nantikan syafaat-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi tentang “ **PERAN TALENT MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT. RESKA MULTI USAHA DAOP 4 SEMARANG** ” sehingga dapat diselesaikan dengan baik.

Rasa hormat dan terimakasih yang setinggi- tingginya penulis sampaikan kepada kedua orang tua yaitu **Ibunda dan Ayahanda** yang telah memberikan doa dan dukungan serta nasehat yang tulus kepada penulis tanpa rasa lelah sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Strata Satu (S1) Program Sarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Tak lupa penulis ucapkan terimakasih kepada :

1. Ibu Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si. Selaku dosen pembimbing yang telah sabar membimbing dan meluangkan waktunya sehingga terselesainya Skripsi ini

2. Ibu Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, Msi, Ph. D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Bapak Dr. H. Ardhian Adhiatma, SE, MM, selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen
4. Teman-teman senasib dan seperjuangan Manajemen angkatan 2016, yang senantiasa saling memberikan dukungan, keceriaan, doa dan semangat.
5. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Skripsi ini, yang penulis tidak dapat sebutkan satu per satu.


Penulis menyadari bahwa Skripsi ini jauh dari kata sempurna karena terdapat banyak kekurangan-kekurangan. Untuk itu penulis bersedia dan menerima segala saran maupun kritik yang sifatnya membangun untuk perbaikan ilmu dimasa yang akan datang. Akhir kata dari penulis ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

جامعته سلطان أبو جوح الإسلامية

Semarang, 23 Agustus 2022

Penulis,



Irfan Abdul Aziz

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran talent management terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan pada semua karyawan tetap PT Reska Multi Usaha Semarang yang berjumlah 96 orang yang terdiri dari 5 bagian yaitu administrasi, logistik, marketing communication dan event organizer, general trading, sales on train. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik metode Sensus, yakni teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel diambil sebanyak 96 responden dengan instrumen penelitian berupa kuesioner. Analisis data menggunakan SPSS 21.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa talent mangement berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Talent management dan employee engagement secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Employee engagement merupakan variabel intervening antara gaya talent managementl terhadap kinerja karyawan.

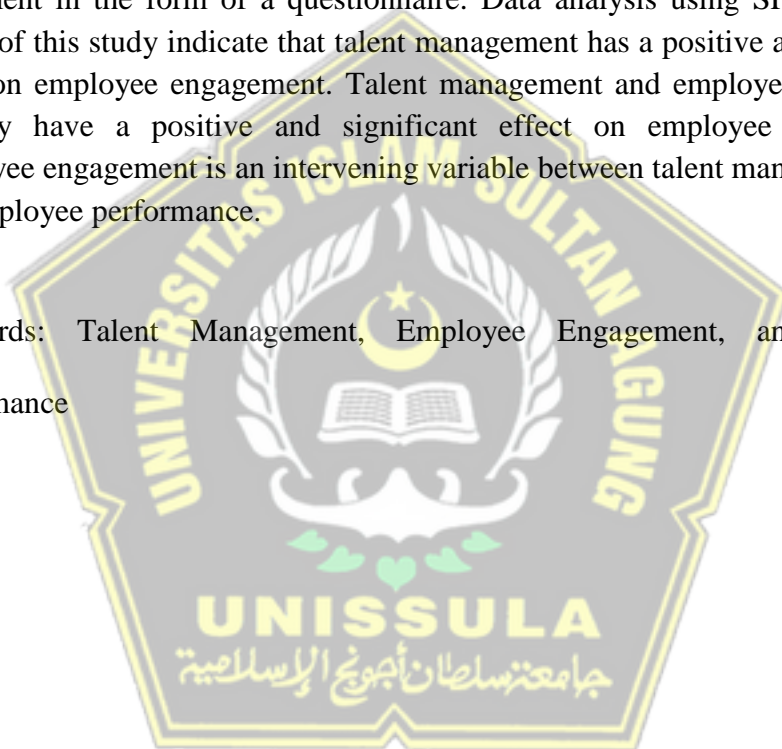
Kata Kunci: Talent Management, Employee Engagement, dan Kinerja Karyawan.



ABSTRACT

Study this aim for analyze role talent management on employee performance through employee engagement. Population which chosen in study this is employees of all permanent employees of PT Reska Multi Usaha Semarang, totaling 96 people consisting of 5 sections, namely administration, logistics, marketing communication and event organizer, general trading, sales on train. Technique taking sample use technique of the Census method, namely the technique of determining the sample when all members of the population are used as samples. Samples were taken as many as 96 respondents with the research instrument in the form of a questionnaire. Data analysis using SPSS 21.0. The results of this study indicate that talent management has a positive and significant effect on employee engagement. Talent management and employee engagement partially have a positive and significant effect on employee performance. Employee engagement is an intervening variable between talent management style and employee performance.

Keywords: Talent Management, Employee Engagement, and Employee Performance



DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	x
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PUBLIKASI.....	v
PERNYATAAN PUBLIKASI.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
<i>ABSTRACT</i>	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II.....	8
KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Kinerja Karyawan	8
2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	8
2.1.2. Indikator Kinerja Karyawan	9
2.2. <i>Employee Engagement</i>	10
2.2.1. Pengertian <i>Employee Engagement</i>	10
2.2.2. Tipe <i>Employee Engagement</i>	11
2.2.3. Dimensi dan Indikator <i>Employee Engagement</i>	11
2.3. <i>Talent Management</i>	13
2.3.1. Pengertian <i>Talent Management</i>	13
2.3.2. Proses <i>Talent Management</i>	13
2.3.3. Indikator <i>Talent Management</i>	14
2.3.4 Implementasi <i>Talent Management</i> Pada Obyek PT. Reska Multi Usaha Daop 4 (Semarang)	15
1. Perencanaan	15
2. Proses Rekrutmen Pelamar	15
3. Seleksi pelamar	15
4. Mengembangkan karyawan	16

5.	Mempertahankan karyawan bertalenta yang telah ada	16
2.5.	Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	18
2.5.1.	Hubungan Antara <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	18
2.5.2.	Hubungan Antara <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan	20
2.5.3.	Hubungan Antara <i>Talent Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan	21
2.5.4.	Hubungan Antara <i>Talent Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i>	22
2.6.	Kerangka Pemikiran	23
BAB III		25
METODE PENELITIAN.....		25
3.1.	Jenis Penelitian	25
3.2.	Populasi dan Sampel.....	25
3.2.1.	Populasi	25
3.2.2.	Sampel	26
3.3.	Sumber Serta Metode Pengumpulan Data.....	26
3.3.1.	Data primer	26
3.3.2.	Data sekunder	28
3.4.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	29
3.5.	Uji Instrumen	29
3.5.1.	Uji Validitas.....	29
3.5.2.	Uji Reliabilitas	30
3.6.	Uji Asumsi Klasik.....	30
3.6.1.	Uji Normalitas	30
3.6.2.	Uji Multikolinieritas	31
3.6.3.	Uji Heteroskedastisitas	31
3.7.	Teknik Analisis Data	31
3.7.1.	Deskriptif Variabel	31
3.7.2.	Path Analysis	32
3.8.	Uji Hipotesis	32
3.8.1.	Uji t.....	32
3.8.2.	Uji F.....	33
3.8.3.	Koefisien Determinasi (R^2).....	33
3.9.	Uji Sobel	34
BAB IV		36
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		36
4.1.	Hasil Penelitian	36
4.2.	Gambaran Umum Responden.....	36

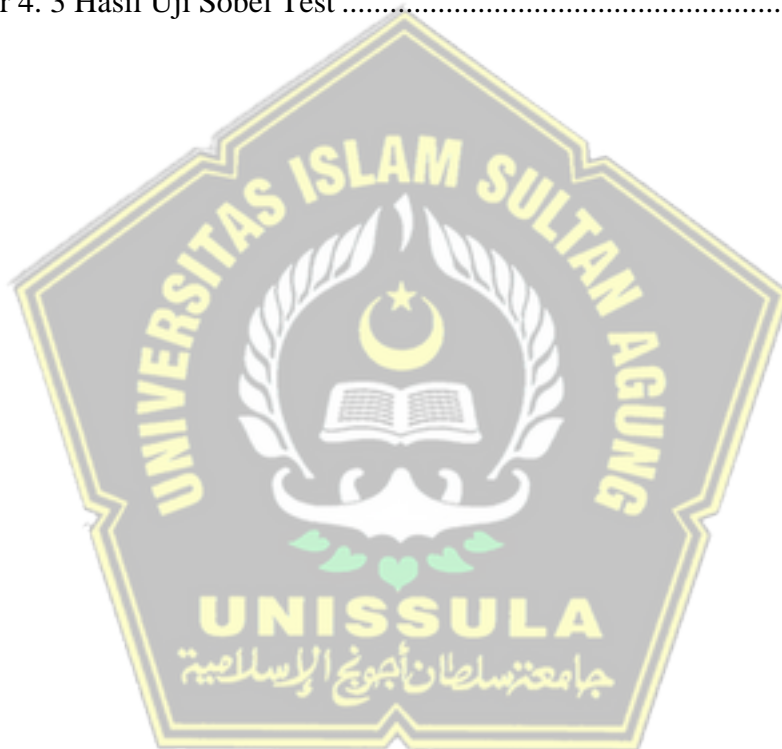
4.2.1.	Jenis Kelamin Responden.....	36
4.2.2.	Tingkat Pendidikan Responden	37
4.2.3.	Umur / Usia Responden.....	38
4.2.4.	Masa Kerja Responden	38
4.3.	Analisis Deskriptif	39
4.3.1.	Deskripsi Variabel Talent Management	40
4.3.2.	Deskripsi Variabel Employee Engagement	45
4.3.3.	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	47
4.4.	Uji Instrumen	48
4.4.1.	Uji Validitas.....	48
4.4.2.	Uji Reliabilitas	50
4.5.	Uji Asumsi Klasik.....	50
4.5.1.	Uji Normalitas	51
4.5.2.	Uji Multikolonieritas	52
4.5.3.	Uji Heteroskedastisitas	52
4.6.	Hasil Uji Regresi Linear Berganda	54
4.7.	Pengujian Hipotesis	55
4.7.1.	Uji t (Parsial).....	55
4.7.2.	Uji F (Simultan).....	57
4.7.3.	Uji Koefisien Determinasi	58
4.8.	Uji Mediasi (<i>Sobel test</i>)	59
4.9.	Pembahasan	60
4.9.1.	Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Engagement	60
4.9.2.	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan.....	61
4.9.3.	Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan 62	
4.9.4.	Pengaruh Tidak Langsung	62
BAB V.....		64
PENUTUP.....		64
5.1.	Kesimpulan.....	64
5.2.	Saran	65
5.3.	Keterbatasan Penelitian.....	66
5.4.	Agenda Penelitian Mendatang	66
DAFTAR PUSTAKA		68

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Distribusi populasi	26
Tabel 3. 2 Definisi Operasional dan Pengukuran variabel	29
Tabel 4. 1 Penyebaran Sampel.....	36
Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden	36
Tabel 4. 3 Pendidikan Responden.....	37
Tabel 4. 4 Usia / Umur Responden.....	38
Tabel 4. 5 Masa Kerja Responden	39
Tabel 4. 6 Kategori Jawaban Responden	40
Tabel 4. 7 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Talent Management	41
Tabel 4. 8 Pengisian Pertanyaan Terbuka	43
Tabel 4. 9 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Employee Engagement	45
Tabel 4. 10 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan	47
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas.....	49
Tabel 4. 12 Uji Reliabilitas	50
Tabel 4. 13 Uji Multikolonieritas.....	52
Tabel 4. 14 Perhitungan Regresi Linear Berganda	54
Tabel 4. 15 Hasil Uji Hipotesis	56
Tabel 4. 16 Uji F Anova.....	57
Tabel 4. 17 Uji Koefisien Derterminasi	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	24
Gambar 3. 1 <i>Sobel Test</i>	34
Gambar 4. 1 Uji Normalitas.....	51
Gambar 4. 2 Uji Heteroskedastisitas.....	53
Gambar 4. 3 Hasil Uji Sobel Test.....	59



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi pada sekarang ini merupakan era berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dimana hal tersebut mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan ataupun aktivitasnya hal itu tentu perkembangan teknologi mampu mempercepat proses komunikasi di seluruh dunia. Dengan adanya globalisasi ini akan menciptakan persaingan bisnis ditingkat lokal maupun internasional. Untuk dapat menghadapi persaingan perusahaan dituntut mampu menciptakan karyawan yang handal dan berkualitas. Persaingan adalah salah satu akibat adanya globalisasi, dimana para sumber daya manusia dituntut mempunyai kemampuan, keterampilan, pengetahuan untuk menghadapi zaman globalisasi tersebut. Persaingan didalam dunia ini semakin ketat, termasuk didalam bisnis hal tersebut diakibatkan oleh banyaknya perusahaan yang berkompetisi untuk menguasai pangsa pasar, karena globalisasi ini sebagai tantangan para pebisnis dalam melindungi peluangnya serta mendapatkan atau merebut peluang baru (Moeljono, 2005:37).

Kinerja karyawan adalah pemeran penting di perusahaan atau organisasi agar perusahaan atau organisasi tersebut dapat menghadapi dan bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin banyak. Keberadaan Sumber Daya Manusia yang unggul tentu menjadi pelengkap dari strategi fungsional yang lainnya, sehingga

dapat mempengaruhi perusahaan atau organisasi lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan- tantangan dalam persaingan bisnis

Menurut penelitian Cushway (2015:253) kinerja karyawan adalah proses yang memastikan kinerja karyawan dari karyawan yang memegang sebuah jabatan dapat dijalankan dengan baik sesuai dengan standar yang ada telah perusahaan tetapkan. Karyawan adalah pendukung didalam kesuksesan suatu perusahaan. Dengan tidak adanya karyawan yang memiliki kualitas dan mempunyai kemampuan bekerja maka perusahaan akan mengalami kesulitan untuk pencapaian visi, misi serta tujuan didalam perusahaan itu. Oleh karena itu kinerja karyawan harus dapat diolah dengan maksimal dan pihak perusahaan sebaiknya mencari bagaimana strategi menciptakan kinerja karyawan yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Upaya peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting yang dipikirkan sebuah organisasi atau perusahaan hal itu dikuatkan dengan perusahaan yang banyak mengeluarkan biaya sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Meningkatkan kinerja karyawan dapat didorong dengan *talent management*. *Talent management* dapat meningkatkan kinerja karyawan didalam suatu perusahaan karena *talent management* merupakan suatu rangkaian yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan, mempertahankan, mengidentifikasi dan menempatkan karyawan yang tepat ditempat yang tepat. Kusumowardani (2016) *talent management* merupakan kegiatan runtut yang bermanfaat untuk mengembangkan kemauan- kemampuan secara potensial didalam suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen talent ini diharapkan mampu untuk

meningkatkan keunggulan kompetitif, kinerja perusahaan serta dapat memaksimalkan produktivitas kerja perusahaan. Penelitian Inayati & Pella (Syahputra, dkk., 2016) manfaat dari program manajemen talenta yaitu karyawan dapat mencapai potensi terbaiknya masing-masing dan dapat meningkatkan kinerja mereka didalam suatu intitusi atau perusahaan. Dalam manajemen talent analisis meliputi tiga proses yaitu Input dan *Proscess*, serta Output.

Selain talent management faktor lain dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah *employe engagement*. *Employee engagement* adalah sejauh mana karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi atau perusahaan dan bagaimana dampak komitmen tersebut terhadap kinerjanya (Federman, 2009). *Empoyee Engagemant* juga berarti konsekuensi pribadi karyawan termasuk berkurangnya stress dan konflik, kesehatan yang lebih baik, dan kepuasan yang lebih besar yang memberikan dampak pada giatnya dalam berupaya, kinerja yang lebih cepat, kualitas yang lebih baik serta turnover yang menurun (Schiemann, 2011). Perusahaan yang baik, harus membangun relasi atau komunikasi yang baik antar perusahaan dengan karyawan. Hubungan yang baik tentunya antara karyawan dan perusahaan harus dibangun supaya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan tersebut memiliki hubungan positif terhadap perusahaan, maka karyawan berkomitmen memberikan yang terbaik untuk perusahaan. *Employee engagement* adalah salah satu faktor human capital yang membuat perusahaan atau organisasi berjalan dan berkembang tumbuh dengan baik dan pesat sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan adanya keterkaitan

karyawan didalam perusahaan, maka akan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan optimal.

Penelitian mengenai hubungan talent management terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang bervariasi. Berdasarkan penelitian Katili, et al.(2015) meneliti di salah satu perusahaan bidang industri baja nasional hasilnya bahwa manajemen talent dan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan pada industri baja itu. Hasil penelitian itu didukung oleh Nzewi, et al.(2015) meneliti bagaimana pengaruh manajemen talenta dan kinerja karyawan di Bank Nigeria, Afrika. serta penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2019) manajemen talenta memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Rachmadinata (2017) dan Diniati (2018) hasilnya manajemen talent berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT. Reska Multi Usaha Semarang merupakan perusahaan BUMN dan salah satu anak perusahaan dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang sudah berdiri pada tahun 2003, mempunyai tujuan melaksanakan, menunjang kebijakan dan program yang dijalankan PT Kereta Api Indonesia (Persero) selaku perusahaan induk khususnya usaha restoran kereta api serta usaha lainnya. Berdasarkan Peraturan di Menteri Badan Usaha Milik Negara Indonesia Nomor Per-03/ MBU/ 10/ 2019 tentang manajemen talenta untuk mewujudkan penataan pola karier yang obyektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel guna memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit di Kementerian Badan Usaha Milik Negara, diperlukan Pegawai Negeri Sipil Kementerian Badan Usaha Milik Negara terbaik yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja optimal untuk mengisi

jabatan struktural yang berdampak secara signifikan terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi Kementerian Badan Usaha Milik Negara atau posisi lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara.

Talent management sangat penting didalam sebuah perusahaan khususnya perusahaan BUMN dimana PT. Reska Multi Usaha mengoptimalkan sejumlah program peningkatan kompetensi sumber daya manusia, terutama untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta. Strategi ini sejalan dengan salah satu prioritas Kementerian BUMN yakni pengembangan talenta dan juga untuk mendukung visi Pemerintah yaitu Indonesia Maju. Dengan adanya pengembangan talenta di PT. Reska Multi Usaha sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya manajemen talenta akan berdampak pada keterikatan karyawan dimana karyawan memiliki sikap atau perilaku positif terhadap pekerjaan kemudian hal tersebut akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan pada PT. Reska Multi Usaha. Berdasarkan uraian tersebut, terlihat sangat pentingnya *employee engagement* dan *talent management* dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Maka untuk itu, penelitian ini mengambil judul “**PERAN TALENT MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT. RESKA MULTI USAHA DAOP 4, SEMARANG**”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang mengemukakan fenomena dan *research gap* tersebut, maka rumusan masalah yang peneliti ajukan adalah : “ Bagaimana Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement* dan *Talent*

Management Pada PT. Reska Multi Usaha Daop 4, Semarang “. Kemudian pertanyaan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* ?
2. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Mendiskripsikan serta menganalisis pengaruh pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* pada PT. Reska Multi Usaha Semarang
2. Mendiskripsikan serta menganalisis pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada PT. Reska Multi Usaha Semarang
3. Mendiskripsikan serta menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Reska Multi Usaha Semarang
4. Mendiskripsikan serta menganalisis pengaruh pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* pada PT. Reska Multi Usaha Semarang

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini yaitu :

1. Praktis

Hasil penelitian ini ditinjau dari segi praktis diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran terhadap pemecahan suatu permasalahan .yang berkaitan mengenai kinerja karyawan yang tidak optimal. Selanjutnya hasil penelitian ini diperlukan dapat menjadi acuan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan

2. Teoritis

Hasil penelitian ini diperlukan untuk menambah pemahaman dan ilmu pengetahuan mengenai teori-teori yang sudah ada mengenai *talent management*, *employee engagement* dan kinerja karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Prawirosentono,2014) kinerja. (*performance*) merupakan efek kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara resmi, tidak melanggar hukum yang berlaku dan sesuai dengan etika maupun norma. Menurut (Tash, et al. 2016) kinerja karyawan adalah kesuksesan kerja oleh seseorang dalam suatu perusahaan dengan mempertanggungjawabkan otoritas masing-masing untuk mencapai bersama tujuan suatu perusahaan sesuai dengan hukum, etika dan norma. Sedangkan menurut Irawati (2017) kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai capaian kerja oleh seseorang didalam organisasi untuk memenuhi tanggung jawab dalam memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Berdasarkan pengetian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh atau dicapai karyawan didalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya secara resmi, tidak melanggar hukum dan etika guna mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2015) Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 5 komponen indikator, yaitu :

a) Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur dari proses pekerjaan yang didapatkan serta kemampuan, kesempurnaan maupun keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

b) Kuantitas

Kuantitas kerja dapat diukur dalam satuan angka mengenai pekerjaan yang sudah di selesaikan seperti jumlah per unit atau jumlah siklus aktivitas.

c) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat karyawan dalam menyelesaikan tugas ataupun pekerjaan berdasarkan waktu yang sudah ditetapkan atau dapat memaksimalkan waktu bekerja.

d) Efektivitas

Adalah tingkat penggunaan sumber daya dalam perusahaan (uang, bahan baku, tenaga) dimaksimalkan dimaksudkan untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian

Seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan mandiri kerjanya.

f) **Komitmen kerja**

Dimana karyawan mempunyai komitmen untuk bekerja dengan baik dan bertanggungjawab terhadap tugasnya.

2.2. *Employee Engagement*

2.2.1. *Pengertian Employee Engagement*

Employee engagement adalah konsep yang dapat diukur dan diamati yang saling melengkapi dengan komitmen kerja dan *citizenship* (Azka, Tahir, M, & Syed, 2011). Sedangkan menurut (Albrecht, 2010) *Employee engagement* dapat direpresentasikan sebagai hubungan yang melibatkan dua arah yaitu antara karyawan dan perusahaan dimana kedua belah pihak ini saling menyadari kebutuhan satu dan yang lain serta dapat bekerja sama untuk mendapatkan kebutuhan tersebut. Engagement bukan hanya sekedar kerja keras, giat kerja, atau memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya, lebih dari itu melihat sampai mana karyawan dapat dengan maksimal meletakkan dirinya atas pekerjaan. Pendapat lain dikemukakan oleh (Kruse, 2012) *employee engagement* merupakan komitmen secara emosional seorang karyawan pada perusahaan dan tujuannya. Komitmen emosional dapat diartikan karyawan benar-benar memperhatikan pekerjaannya dan perusahaan mereka. Karyawan tidak hanya bekerja untuk gaji, atau untuk promosi, tetapi mereka bekerja atas karena cinta terhadap perusahaan. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah kondisi pikiran yang positif dalam memenuhi pekerjaan yang dibuktikan dengan kekuatan, dedikasi, dan keinginan untuk tetap bersama perusahaan.

2.2.2. Tipe *Employee Engagement*

Menurut Gallup Organization (2004) tingkat engagement dapat dikelompokkan menjadi 3 jenis karyawan yaitu :

a) *Engaged*

Seorang karyawan yang dikatakan "*Engaged*" ketika ia bekerja dengan passionnya dan ia merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat ia bekerja kemudian dapat menciptakan inovasi dan menggerakkan perusahaan kedepan.

b) *Not Engaged*

Seseorang karyawan yang dikatan "*Not engaged*" saat mereka melewati hari-hari kerjanya seperti "*sleepwalking*" atau fisiknya ada tapi otaknya tidak fokus ke pekerjaannya, malah mimikirkan yang lain. Mereka bekerja berdasarkan waktu, tidak menggunakan energi atau passionya mereka

c) *Actively Disengaged*

Seorang karyawan yang dikatakan "*actively disengaged*" mereka tidak menyukai pekerjaannya dan seolah-olah menyukainya. Mereka berusaha menutupi ketidaksukaan itu. Setiap harinya, kinerja yang mereka hasilkan akan berbeda dengan rekan kerjanya yang terikat (*engaged*).

2.2.3. Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli & Bakker dalam jurnal Anton Rustono dan Fattah Akbary (2014:4) terdapat 3 indikator atau karakteristik *employee engagement*, diantaranya yaitu :

A) *Vigor*

Kondisi karyawan yang penuh dengan tingkat semangat yang tinggi dan mental yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan, seperti:

1. Mempunyai semangat yang tinggi
2. Mempunyai kekuatan mental
3. Memberikan usaha yang terbaik untuk perusahaan
4. Tidak pergi saat menghadapi kesulitan

B) *Dedication*

Perasaan signifikan dalam melaksanakan pekerjaan dan penuh perhatian serta tertarik dalam melaksanakan pekerjaan, seperti:

1. Punya rasa antusias tinggi dalam pekerjaan
2. Dapat memberikan inspirasi
3. Merasa bangga atas pekerjaannya
4. Menyukai tantangan, tidak gentar terhadap tantangan

C) *Absorption*

Perilaku karyawan yang memberikan perhatiannya secara penuh terhadap pekerjaannya dan terlibat disuatu pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, seperti:

1. Dapat berkonsentrasi penuh atau fokus dalam menjalankan tugas
2. Bahagia ketika dilibatkan dalam suatu pekerjaan
3. Waktu bekerja bagi karyawan terasa cepat sekali

2.3. Talent Management

2.3.1. Pengertian Talent Management

Menurut (Koltapeh, Forotageh, & Afruz, 2015) *talent management* adalah cara untuk menyediakan dan mengembangkan kemajuan jalan karier seseorang yang memiliki talenta dan terampil dalam perusahaan dengan menggunakan aturan, kemampuan, kebijakan, dan proses yang dimajukan (Koltapeh, Forotageh, & Afruz, 2015). Menurut Capelli (dalam Syahputra, dkk., 2016) *talent management* merupakan proses yang dilakukan sebuah perusahaan dengan tujuan dapat mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Sedangkan menurut (Saloni, 2017) *talent managemnt* merupakan kegiatan yang meliputi proses perekrutan, seleksi, pengembangan dan retensi karyawan. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *talent management* adalah serangkaian proses untuk memfasilitasi, mengembangkan, mempertahankan karyawan yang berbakat dan terampil didalam suatu perusahaan.

2.3.2. Proses Talent Management

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh *The Office of Talent Management and Organizational Development (2010)*, *talent management* terdiri dari 4 proses utama dan 4 sub proses. Empat proses tersebut adalah:

- a) *Inclusion* merupakan kondisi dimana seseorang merasa termasuk sebagai bagian proses perusahaan.

- b) *Engagement* merupakan hubungan diantara perusahaan dengan karyawan. Proses engagement di dalam model ini adalah memastikan karyawan mempunyai rasa antusias terhadap pekerjaan dan mengambil tindakan positif untuk meningkatkan keunggulan perusahaan.
- c) *Competencies*, memastikan karyawan mempunyai keahlian yang tepat untuk bekerja didalam perusahaan dan memenuhi tujuan perusahaan.
- d) *Retention*, memastikan karyawan tetap bertahan di perusahaan dan tidak pindah ke perusahaan lain.

2.3.3. Indikator *Talent Management*

Indikator, manajemen talenta menurut Barkhuzen (2014) yaitu:

1) *Talent acquisition*

Merupakan kegiatan mendapatkan, memikat, memperoleh, mengukur, dan merekrut calon-calon karyawan untuk memenuhi posisi/ jabatan/ peran yang dibutuhkan saat ini maupun dimasa yang akan datang.

2) *Talent development*

Adalah memajukan para talent yang dapat memberikan kontribusinya terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan.

3) *Talent retention*

Adalah strategi yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan berbakat dan untuk membuat karyawan yang bertalenta mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

2.3.4 Implementasi *Talent Management* Pada Obyek PT. Reska Multi Usaha

Daop 4 (Semarang)

A) Tahap *Talent Management*

Ada beberapa tahapan *talent management* yang dilakukan oleh PT. Reska Multi Usaha Daop 4 (Semarang) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah langkah pertama PT. Reska Multi Usaha dalam proses *talent management*. Ini melibatkan identifikasi hal-hal yang dibutuhkan untuk memulai proses *talent management*. Seperti mengidentifikasi persyaratan yang dibutuhkan, merumuskan uraian pekerjaan untuk posisi yang diperlukan, dan mengembangkan rencana tenaga kerja untuk inisiatif perekrutan.

2. Proses Rekrutmen Pelamar

Berdasarkan rencana tersebut, langkah berikutnya adalah PT. Reska Multi Usaha memutuskan apakah posisi tersebut harus diisi dari dalam perusahaan atau dari eksternal. Proses tersebut akan melibatkan menarik pelamar. Jika akan mengambil dari sumber eksternal, *talent management* akan mengumumkannya melalui portal pekerjaan, jejaring sosial, dan rujukan untuk selanjutnya melamar pada situs resmi PT. Reska Multi Usaha yaitu di www.reska.co.id.

3. Seleksi pelamar

Proses ini melibatkan penggunaan serangkaian tes dan pemeriksaan untuk menemukan kecocokan yang tepat antara PT. Reska Multi Usaha dengan pelamar untuk pekerjaan tersebut, meliputi beberapa tahap :

- a) Seleksi Administrasi, PT. Reska Multi Usaha melakukan seleksi administrasi pelamar sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.
- b) Tes tertulis, meliputi tes kepibadian, tes TPA
- c) Wawancara, melakukan proses wawancara kepada calon karyawan.

4. Mengembangkan karyawan

Mengembangkan karyawan PT. Reska Multi Usaha membantu mereka tumbuh bersama organisasi. Selain itu, proses *talent management* dalam perusahaan ini dapat melatih mereka untuk keahlian yang dibutuhkan untuk berkontribusi pada kesuksesan bisnis serta membangun loyalitas dan meningkatkan keterikatan karyawan. Pada PT. Reska Multi Usaha ini dapat dimulai dengan program orientasi dan training yang efektif untuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan peran baru. Kemudian, diberikan banyak peluang untuk meningkatkan keterampilan, bakat, dan kemahiran serta memungkinkan pertumbuhan melalui skema konseling, pembinaan, pendampingan, dan rotasi kerja.

5. Mempertahankan karyawan bertalenta yang telah ada

PT. Reska Multi Usaha mempertahankan karyawan bertalenta agar perusahaan benar-benar sukses, berkelanjutan, karyawan yang bertalenta perlu dipertahankan secara efektif. Sebagai perusahaan BUMN PT. Reska Multi Usaha mempertahankan karyawan terbaik mereka melalui promosi, menawarkan peluang untuk mengembangkan karier, hingga mendorong keterlibatan dalam proyek-proyek khusus. Selain itu, dimungkinkan pula ada keterlibatan pengambilan

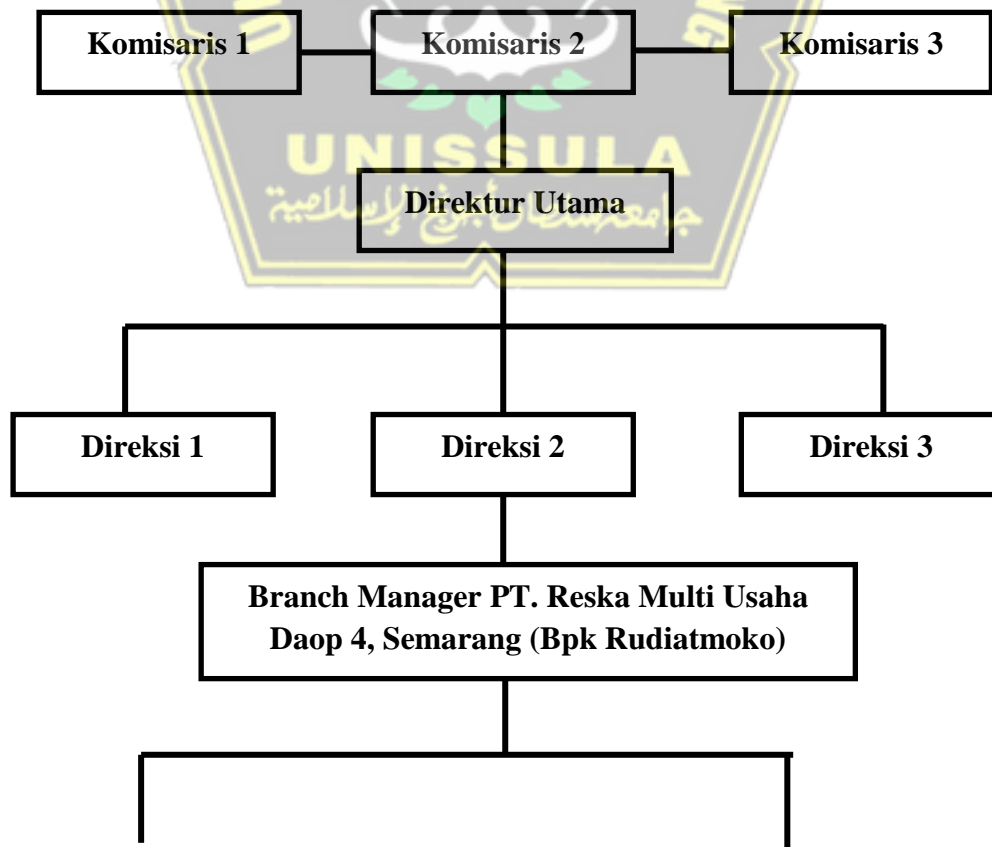
keputusan, pelatihan untuk peran yang lebih berkembang, hingga program penghargaan.

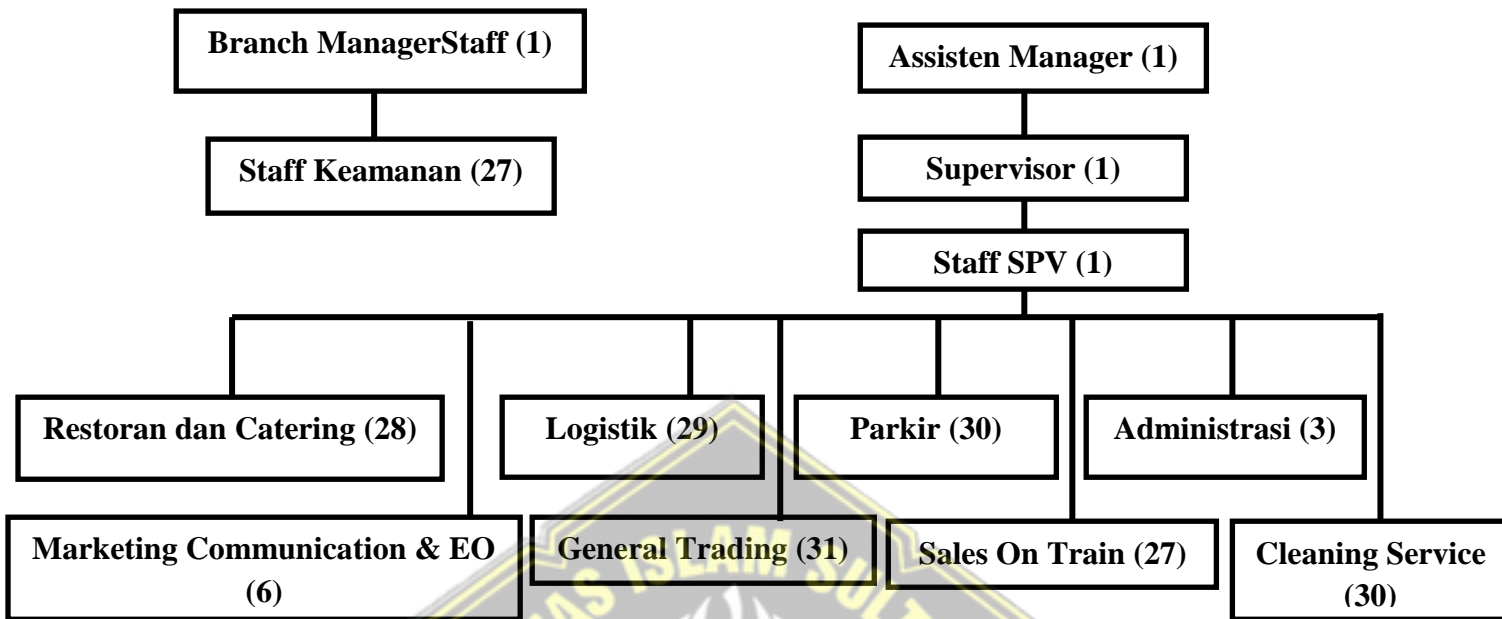
B) Bidang usaha PT. Reska Multi Usaha

PT Reska Multi Usaha bidang usahanya melayani jasa layanan penumpang kereta api, services bidang usaha PT. Reska Multi Usaha sendiri memiliki 2 bidang bisnis yaitu :

- *On Board Services* terdiri dari penjualan di kereta, pembersihan kereta api dan fasilitas penumpang
- *Integrated Facility Management* yang terdiri dari keamanan, parkir, cleaning service, restaurant, catering, general trading.

C) Struktur Organisasi PT. Reska Multi Usaha Daop 4, Semarang





Sumber : PT. Reska Multi Usaha Daop 4, Semarang

2.5. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Hubungan Antara *Talent Management* Terhadap *Employee Engagement*

Tidak gampang bagi perusahaan untuk memiliki sdm yang mempunyai talenta dan sekaligus mempunyai keterikatan rasa yang kuat dengan perusahaan. Perusahaan telah mencari terus menerus karyawan yang dapat dikembangkan bakat-bakat yang potensial agar mereka memiliki kemampuan yang handal. Selain hal tersebut perusahaan mengalami kendala dari rendahnya karyawan yang mempunyai rasa memiliki dan keterlibatan karyawan sehingga karyawan menjadi kurang optimal dalam mengembangkan talentanya di perusahaan. Dalam berkontribusinya untuk melakukan praktik *talent management* yang efektif,

perusahaan harus melibatkan karyawan. Proses pelaksanaan *Talent Management* yang efektif ini dipercaya mampu menghasilkan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang tinggi. Sehingga perusahaan tentunya harus memikirkan pendekatan talent management yang seperti apa yang cocok bagi karyawan didalam perusahaanya (Alias, Noor & Hasan, 2014). Salah satu upaya mendapatkan karyawan loyal disarankan oleh Pandita & Ray (2018) dengan menerapkan manajemen talenta sehingga tercipta karyawan yang terikat atau disebut sebagai *employee engagement*. Rasa keterlibatan atau komitmen terhadap pekerjaan mereka memastikan bahwa karyawan ini tidak akan pindah ke perusahaan lain dan akan tetap bersama perusahaan dalam jangka panjang.

Penelitian dilakukan oleh Hariyanto (2019), Ratnawati & Subudi (2018), Aljunabi (2014), Goestjahjanti (2020), Payambarpour (2015), Mohammed (2015), Abdullahi (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis dapat mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Talent Management* Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap *Employee Engagement*

2.5.2. Hubungan Antara Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa penyebab baik dari yang berhubungan dengan tenaga kerja itu maupun dengan lingkungan suatu perusahaan salah satunya adalah *employee engagement*. Komitmen seseorang karyawan mencakup *employee engagement*. Keterlibatan kerja sebagai level kemauan untuk memperhadapkan dirinya dengan pekerjaan, menanam waktu, energinya untuk pekerjaan serta ia menganggap pekerjaannya itu sebagai bagian utama dari kehidupannya. Seorang karyawan yang sudah sangat engage terhadap perusahaan tempat dia kerja akan lebih memaksimalkan kemampuannya dalam bekerja, karyawan juga lebih loyal, sehingga mereka akan bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut walaupun mendapatkan kesempatan untuk bekerja di perusahaan yang lain.

Penelitian dilakukan oleh Lewiuci (2016), Thanh Do (2018), Guan (2018), Payambarpour (2015), Alhusaini (2019), Sumarto (2021) hasil penelitiannya menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis dapat mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Employee Engagement* Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.5.3. Hubungan Antara *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian (Muhyi, et al., 2016:159) *talent management* bisa menjadi pendekatan fundamental yang lengkap untuk identifikasi, evaluasi, mengembangkan serta mengalokasikan sumber daya manusia yang memiliki bertalenta supaya membantu kegiatan pencapaian kinerja terbaik dalam perusahaan. Hasil yang bisa dimiliki perusahaan dengan menggunakan strategi manajemen talent adalah memuat posisi manajemen ujung dengan orang-orang yang punya kualitas, maka dari itu perusahaan tidak perlu membimbangkan kinerja karyawan yang untuk diangkat menjadi bagian dari posisi ujung perusahaan (Pella dan Inayati, 2011:81). Hal itu bertautan dengan teori yang dikemukakan oleh Pratt, et al., pada Bethke-Langenegger, et al., (2011:9) investasi dengan menggunakan manajemen talenta bisa menghasilkan karyawan yang berkualitas, dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa ada kaitannya antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan secara signifikan. Dengan adanya talent management di sebuah perusahaan diharapkan karyawan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki setiap individu sehingga muncul dorongan untuk berkerja dengan baik agar memperoleh hasil kerja yang memuaskan dan memenuhi standard perusahaan. Apabila dalam sebuah perusahaan atau organisasi tidak terdapat talent management maka proses dalam bekerja akan terhambat. Oleh karena itu talent management penting untuk memaksimalkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki tiap individu.

Penelitian dilakukan oleh Mkamburi (2017), Muhammed (2015), Payambarpour (2015), Aula (2018), Harmen (2018), Dhanalakshmi (2014),

Alhusaini (2019), Sumarto (2021) hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis dapat mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : *Talent Management* Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.5.4. Hubungan Antara *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement*

Dengan adanya karyawan yang bertalenta maka akan meningkatkan keterikatan karyawan tersebut didalam perusahaan lalu akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Manajemen talenta di penelitian ini ditunjukkan pada metode perencanaan karir bersamaan dengan stimulus dan dukungan perusahaan kepada karyawan agar memperoleh employee engagement yang tinggi. Alias (2017) mengutarakan hal yang sesuai bahwa praktik manajemen talent (support dari manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan dan pengakuan perusahaan) memiliki pengaruh positif dengan keterikatan karyawan. Menurut (Manguso 2015) melalui praktik manajemen talent seperti rotasi pekerjaan, organisasi, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang memengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi.

Penelitian dilakukan oleh Berdasarkan penelitian Payambapour & Hooi (2015), Irtamieh, et.al (2016), Alias, et.al (2014), Al-Hussaini (2019), Abdullahi (2020), Sumarto (2021) menyatakan bahwa employee engagement mampu

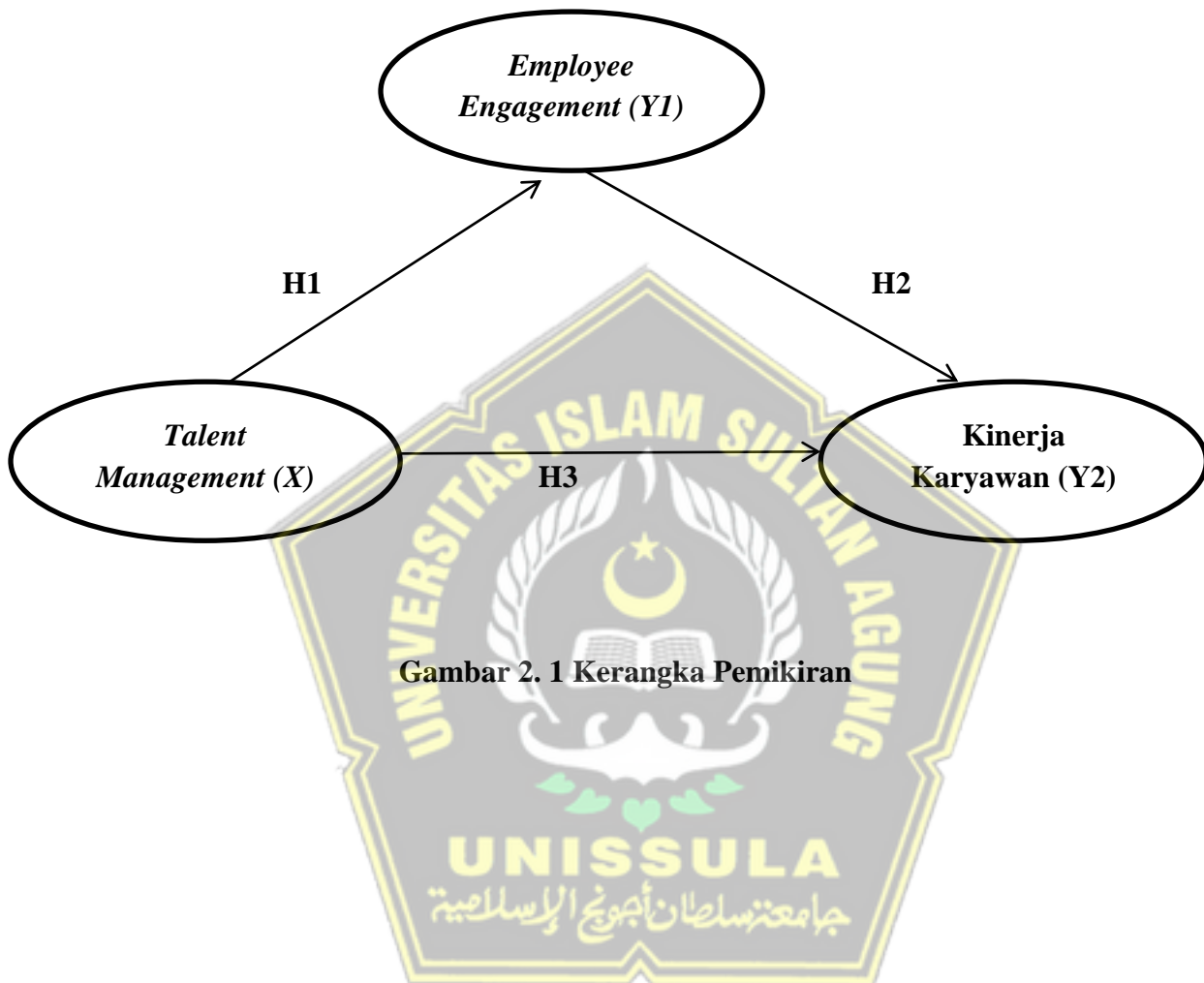
mempengaruhi dari variabel talent management terhadap variabel kinerja karyawan, saat karyawan memiliki employee engagement yang tinggi, mereka akan cenderung lebih produktif, kreatif, dan tekun dalam bekerja, employee engagement yang sesuai didalam perusahaan bisa didukung dengan tersediannya talent management yang baik serta praktik talent management yang memuaskan karyawan seperti adanya dukungan dari manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan dan pengakuan dari perusahaan sehingga hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

H4 : *Talent Management* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement*

2.6. Kerangka Pemikiran

Menurut Sekaran dalam Sugiyono (2014:60) Pengertian Kerangka Berpikir adalah pola yang memiliki konsep bagaimana teori dapat dihubungkan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang berpengaruh. Kerangka pikir dirancang berdasarkan pada hasil tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang sesuai atau terkait. Kerangka berpikir ini adalah sebuah argumentasi pendapat kita dalam merumuskan suatu hipotesis. Di sebuah perusahaan kinerja karyawan merupakan tokoh penting yang dapat dijadikan indikator perusahaan dalam mengerti keadaan ataupun perkembangan perusahaan itu tersebut. Untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu melalui cara meningkatkan kualitas kinerja karyawannya. Salah satu faktor untuk mencapai kinerja karyawan yang meningkat adalah dengan keterikatan karyawan dan talent management.

Berdasarkan uraian diatas, maka gambar kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian *eksploratori* melalui pendekatan kuantitatif. Penelitian *eksploratori* yaitu penelitian yang bertujuan untuk menerangkan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap hipotesis guna memperkuat ataupun menolak penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2013) merupakan suatu cara penelitian yang dimana menggunakan angka dari data yang dikumpulkan, kemudian data ditafsirkan penampilan hasil data tersebut. Penelitian ini nanti dapat dijelaskan tentang apakah adanya pengaruh timbal balik atau balas-membalas antar variabel yang akan dilakukan penelitian dan sebesar mana pengaruh antar variabel yaitu variabel bebas (*talent management*) dengan variabel terikat (*employee engagement* dan kinerja karyawan)

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2013) populasi merupakan lingkungan abstraksi yang terdiri dari subyek maupun obyek dan memiliki kuantitas serta ciri tertentu yang peneliti sudah tetapkan untuk ditinjau dan ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini populasi yang diambil adalah seluruh karyawan tetap pada PT. Reska Multi Usaha Daop 4 Semarang sebanyak 96 karyawan. Dengan ketentuan sebagai berikut :

Tabel 3. 1 Distribusi populasi

Bagian	Populasi (karyawan)
Logistik	29
Administrasi	3
Marketing Communication & EO	6
General Trading	31
Sales On Train	27
Total	96

Sumber : PT. Reska Multi Usaha Daop 4 Semarang, 2021.

3.2.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2013) sampel merupakan bagian atau jumlah dan karakter yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apabila populasi besar dan peneliti tidak mungkin melakukan penelitian pada semua populasi, misal karena dana terbatas, tenaga dan jumlah waktu terbatas, maka peneliti akan mengambil sampel pada populasi itu. Maka dari itu sampel yang diambil dari populasi tersebut wajib betul-betul *representative*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian sampling adalah metode **Sensus**. Pengertian dari sampling jenuh atau lebih dikenal metode sensus menurut Sugiyono (2008:78 adalah sampling jenuh atau sensus merupakan metode penentuan sampel apabila semua anggota populasi diteliti sebagai sampel. Sampel penelitian ini adalah semua populasi pada PT. Reska Multi Usaha Daop 4 Semarang.

3.3. Sumber Serta Metode Pengumpulan Data

3.3.1. Data primer

Menurut Sugiono (2013 : 402) data primer merupakan data yang diperoleh peneliti langsung dari sumber data tersebut berasal. Data primer dari penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner yang akan dipersiapkan dan disebar oleh peneliti

untuk selanjutnya diisi oleh responden berdasarkan sampel penelitian yang sudah ditentukan.

Data primer diperoleh melalui :

1. Kuesioner

Angket atau kuesioner menurut Arikunto (2006 : 151) kuesioner adalah suatu pernyataan yang tertulis, yang dipergunakan untuk mendapatkan sebuah data dari responden mengenai hal-hal pribadi atau hal-hal yang diketahui responden sesuai dengan kuesioner yang disebar. Jenis kuesioner dalam penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup dan terbuka dimana kuesioner tertutup sudah disediakan atau ditetapkan oleh peneliti. Sedangkan kuesioner terbuka jawaban tidak ditentukan. Kuesioner ini diukur menggunakan skala likert yang dipakai peneliti untuk mendapatkan data mengenai kinerja karyawan, employee engagement, talent management diisi oleh karyawan PT. Reska Multi Usaha Daop 4 Semarang.

2. Wawancara

Menurut Esterberg Sugiono (2013: 231) wawancara adalah pertemuan antara 2 orang untuk sharing informasi dan saling bertukar gagasan kemudian akan memperoleh suatu informasi yang diinginkan melalui tanya jawab. Wawancara ini dilakukan secara langsung oleh peneliti kepada beberapa karyawan PT. Reska Multi Usaha Daop 4 Semarang untuk mengetahui berbagai permasalahan pada kinerja karyawan PT tersebut.

3.3.2. Data sekunder

Menurut Sugiono (2013: 402) data sekunder adalah bukan sumber data yang memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul penelitian, data yang tidak diperoleh pengumpul secara langsung melainkan melalui jurnal, buku, studi kepustakaan dan literatur yang dapat mendukung data primer yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian yang ada pada landasan teori. Data sekunder dari penelitian ini yaitu jurnal, studi kepustakaan, serta literasi yang berkaitan dengan variabel yang diteliti atau berkaitan dengan permasalahan yang dapat diambil dalam sistem internet (sistem online).

Data sekunder diperoleh melalui :

1. Buku literatur

Bersumber dari buku atau bahan bacaan yang dapat mendukung teori mengenai penelitian ini.

2. Jurnal

Jurnal merupakan karya ilmiah yang berisi mengenai laporan penelitian yang dipublikasikan secara periodik yang memuat ilmu pengetahuan.

2. Data perusahaan yang tersedia

Data yang ada didalam perusahaan yang dapat digunakan sebagai mendukung penelitian ini.

3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 3. 2 Definisi Operasional dan Pengukuran variabel

No	Difinisi operasional	Indikator	Pengukuran variabel
1	Kinerja karyawan (Y2): hasil yang diperoleh atau dicapai karyawan didalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya secara resmi, tidak melanggar hukum dan etika guna mencapai tujuan perusahaan.	a. Kuantitas kerja b. Kualitas kerja c. Ketepatan waktu d. Efektivitas e. Komitmen f. Kemandirian Robbins dan Judge (2015)	Skala Likert Sangat Tidak Setuju (STS) = 1 Tidak Setuju (TS) = 2 Netral (N) = 3 Setuju (S) = 4 Sangat Setuju (SS) = 5
2	Employee Engagement (Y1) : kondisi pikiran karyawan yang positif dalam memenuhi pekerjaan yang dapat dilihat dengan kekuatan, dedikasi, dan keinginan untuk tetap bersama perusahaan	a. Vigor b. Dedication c. Absorption Akbary (2014:4)	Skala Likert Sangat Tidak Setuju (STS) = 1 Tidak Setuju (TS) = 2 Netral (N) = 3 Setuju (S) = 4 Sangat Setuju (SS) = 5
3	Talent Management (X1) : serangkaian proses untuk memfasilitasi, mengembangkan, mempertahankan karyawan yang berbakat dan terampil didalam suatu perusahaan.	a. <i>Talent acquisition</i> b. <i>Talent development</i> c. <i>Talent retention</i> Barkhuzen (2014)	Skala Likert Sangat Tidak Setuju (STS) = 1 Tidak Setuju (TS) = 2 Netral (N) = 3 Setuju (S) = 4 Sangat Setuju (SS) = 5

3.5. Uji Instrumen

3.5.1. Uji Validitas

Uji validitas ini dipergunakan untuk mengukur atau menguji resmi atau valid tidaknya sebuah kuesioner yang sudah diajukan oleh peneliti. Suatu kuesioner dapat dinyatakan sesuai apabila pertanyaan dapat mengungkapkan

variabel yang diukur oleh penelitian tersebut (Imam Ghozali, 2011). Untuk melihat suatu item pertanyaan apakah valid atau tidak maka dapat diketahui dengan melakukan perbandingan antara koefisien r hitung dengan koefisien r tabel (Imam Ghozali, 2011).

- a) Bila $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ maka item pertanyaan valid.
- b) Bila $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ maka item pertanyaan tidak valid.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu uji yang dilaksanakan bertujuan untuk melihat sejauh mana suatu kuesioner yang dimana indikator dari sebuah variabel atau konstruk suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden dalam kuesioner tersebut stabil atau konsisten dari waktu ke waktu. Kuesioner dalam penelitian dikatakan reliable atau handal Apabila memberikan nilai cronbach alpha sebesar diatas 0,6 (Menurut, Ghozali, 2009 :45).

3.6. Uji Asumsi Klasik

Langkah untuk menguji sebuah uji ini yaitu menguji asumsi-asumsi yang wajib dipatuhi oleh regresi linear berganda. Asumsi- asumsi itu adalah :

3.6.1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah bertujuan melihat atau menguji apakah ada model regresi, variabel bebas, dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2012). Cara untuk mengetahui normal atau tidak model regresi dapat dilakukan dengan *one sample kolmogorov-smirnov test* dan normal plot. Data distribusi diketahui normal apabila nilai p dari one sample kolmogrov-

smirnov test $> 0,05$ dan sebaliknya. Sedangkan normal probability plot of regression standarixed bila data menyebar tidak jauh di garis diagonal dan atau tidak diantara garis diagonal, dapat dikatakan model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.6.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dapat digunakan untuk menguji apakah regresi ditemukan atau tidaknya korelasi antara variabel bebas. Model dari regresi menunjukkan ada gejala multikolinier apabila terlihat nilai *varianve inflation factor* (VIP) mendekati 10 bahkan bisa saja lebih dari dan nilai tolerance kurang dari 0,10.

3.6.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bermanfaat untuk menguji apakah modelnya regresi terdapat ketidaksamaan atau tidak variasi dari residual yang satu ke penelitian yang lain-lainnya. Untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji glejser. Uji glejser merupakan meregresikan antar variabel bebas dengan variabel residual absolut, dimana apabila nilai $p >$ (lebih besar) dari 0,05 maka variabelnya yang bersangkutan dinyatakan bebas heteroskedastisitas.

3.7. Teknik Analisis Data

3.7.1. Deskriptif Variabel

Deskriptif variabel adalah suatu tata cara pengolahan data dimana menggambarkan dan meringkas sebuah data yang secara ilmiah dalam berbentuk tabel ataupun grafik. Data-data yang disajikan yaitu frekuensi dan proporsi serta

rasio, ukuran-ukuran kecenderungan pusat (rata-rata hitung dan median serta modus) atau ukuran-ukuran variasi yaitu simpangan baku, variasi dan rentan serta kuartil (Nursalam,2008).

3.7.2. Path Analysis

Analisis Jalur atau disebut path analysis adalah hasil perluasan dari regresi linier berganda. Path ini digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terhadap variabel dependent. Penelitian ini, *path analysis* dipergunakan untuk menduga pengaruh antara variabel talent management terhadap employee engagement dan kinerja karyawan.

$$Y1 = b1x1 + b2x2 + e1$$

$$Y2 = b1x1 + b2x2 + b1y1 + e2$$

Dimana :

Y2 = Kinerja karyawan

Y1 = Employee engagement

X1 = Talent management

b = koefisien regresi

e = variabel pengganggu

3.8. Uji Hipotesis

3.8.1. Uji t

Uji t bertujuan untuk menguji kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan dari pengaruh antar variabel (independen dan dependen) secara parsial atau individu. Sehingga dapat diketahui apakah terdapat hubungan.

atau tidaknya antar variabel yang satu dengan yang lainnya. Dengan asumsi berikut :

a. Perumusan hipotesis

- **$H_0 : b_1 = 0$** , artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen (X) secara parsial terhadap variabel dependen (Y).
- **$H_a : b_1 \neq 0$** , artinya adanya pengaruh yang signifikan antara variabel independen (X) secara parsial terhadap variabel dependen (Y).

b. Penentuan kriteria pengujian

- **H_0 diterima**, apabila nilai t tabel \leq t hitung dan sig. $> 0,05$.
- **H_0 ditolak**, apabila nilai t tabel \leq t hitung dan sig. $< 0,05$

3.8.2. Uji F

Uji F merupakan uji yang dipergunakan untuk melihat pengaruh seluruh variabel independent terhadap variabel dependent secara simultan (bersama-sama) atau tidak. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dan F tabel pada tingkat signifikansi sebesar 5%. Dengan ketentuan F hitung $>$ (lebih besar, dari) F tabel, maka dapat diketahui bahwa variabel independen Berpengaruh positif secara simultan terhadap variabel dependent.

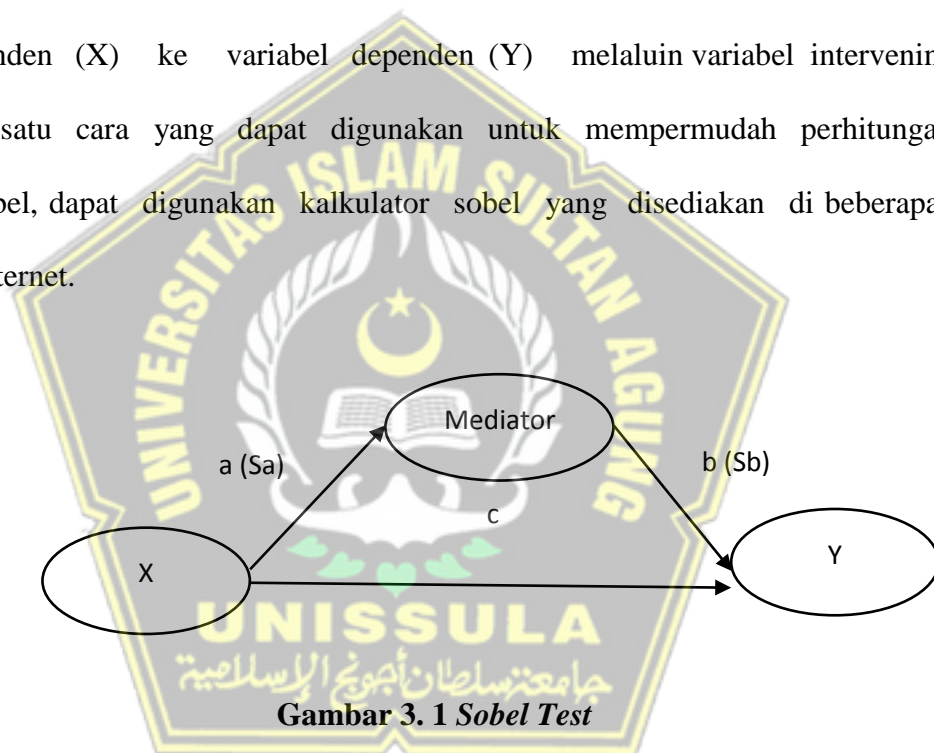
3.8.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi dibutuhkan untuk mengetahui sejauh mana model dalam menjelaskan variabel-variabel terikat yang diteliti. Nilai koefisien regresi itu sendiri berada pada Kisaran 0 (nol) s/d 1 (satu) nilai koefisien

regresi dapat dikategorikan semakin baik apabila semakin mendekati angka 1 (satu) dimana nilai tersebut menunjukkan besarnya kontribusi (pengaruh) yang diberikan oleh variabel independen terhadap dependend.

3.9. Uji Sobel

Sobel test merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk menguji hipotesis dengan cara menguji pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mempermudah perhitungan Uji Sobel, dapat digunakan kalkulator sobel yang disediakan di beberapa Situsinternet.



Keterangan :

a : jalur variabel independen (X) dengan variabel intervening (Y1)

b : jalur variabel intervening (Y1) dengan variabel dependen (Y2)

Sa : standar error koefisien a

Sb : standar error koefisien b

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel intervening memediasi pengaruh antara variabel independen terhadap dependen. Rumus uji sobel adalah sebagai berikut :

$$sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Dengan keterangan :

Sab : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel independent (X) terhadap variabel intervening (I)

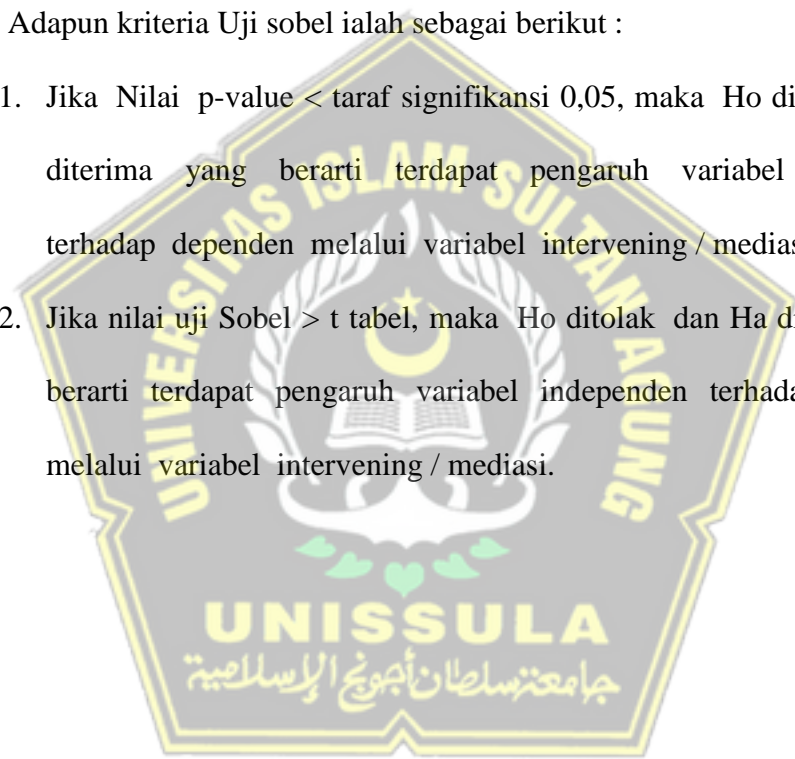
b : Jalur variabel intervening (I) terhadap variabel dependen (Y)

sa : Standar eror koefisien a

sb : Standar eror koefisien b

Adapun kriteria Uji sobel ialah sebagai berikut :

1. Jika Nilai $p\text{-value} < \text{taraf signifikansi } 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti terdapat pengaruh variabel independen terhadap dependen melalui variabel intervening / mediasi.
2. Jika nilai uji Sobel $> t$ tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti terdapat pengaruh variabel independen terhadap dependen melalui variabel intervening / mediasi.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.2. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan di PT Reska Multi Usaha Daop 4 Semarang yang beralamat di Jln. Taman Marina Jl. Tawang No.1, Tj. Mas, Semarang Utara, Semarang. Didalam penelitian ini ada sebanyak 96 responden karyawan tetap PT Reska Multi Usaha Daop 4 Semarang meliputi logistik, administrasi, marketing communication dan Eo, general trading, sales on train. Penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4. 1 Penyebaran Sampel

Bagian	Populasi (karyawan)
Logistik	29
Administrasi	3
Marketing Communication & EO	6
General Trading	31
Sales On Train	27
Total	96

4.2.1. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin merupakan hal yang dapat membedakan perilaku seseorang. Didalam pekerjaan jenis kelamin dapat menjadi pembeda kegiatan yang dilakukan oleh seseorang. Hasil identifikasi jenis kelamin responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden

No.	Uraian	Jumlah	Presentase
1	Pria	63	65,7%
2	Wanita	33	34,3%
	Total	96	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022.

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden pria adalah 63 dengan presentase sebesar 65,7%, sedangkan jumlah responden wanita adalah 33 dengan presentase sebesar 34,3%. Jadi dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan terbanyak pada bagian logistik, administrasi, marketing communication dan eo, general trading, sales on train di PT Reska Multi Usaha adalah Pria.

4.2.2. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 4. 3 Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Presentase
1	SD	0	0%
2	SMP	0	0%
3	SMA/SMK/MA	81	84,4%
4	S1	15	15,6%
5	S2	0	0%
	Total	96	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan terbanyak pada sampel di PT Reska Multi Usaha adalah SMA/SMK/MA dengan jumlah 81 dengan presentase 84,4 %. Hal tersebut dikarenakan PT Reska Multi Usaha berdasarkan responden yang diteliti kreterianya adalah sebagai berikut :

1. Logistik : Pendidikan minimal SMA/SMK Sedajat
2. Administrasi: Pendidikan Min D3
3. Marketing Communication dan EO : Pendidikan minimal SMA/SMK Sederajat
4. Sales On Train: Pendidikan minimal SMA/SMK Sederajat
5. General Trading : Pendidikan minimal SMA/SMK Sederajat

4.2.3. Umur / Usia Responden

Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku individu di lokasi kerja biasanya adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggungjawab individu. Tabulasi umur responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 4 Usia / Umur Responden

No	Umur (tahun)	Jumlah	Presentase
1	< 25	15	15,6%
2	26- 35	60	62,5%
3	36-45	17	17,8%
4	46-55	4	4,1%
Total		96	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022.

Berdasarkan tabel 4.4 dapat menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan umur adalah umur < 25 tahun sebanyak 15 karyawan dengan presentase 15,6%, umur 26-35 tahun sebanyak 60 karyawan dengan presentase sebesar 62,5%, umur 36-45 tahun sebanyak 17 karyawan dengan presentase sebesar 17,8%, umur 46-55 tahun sebanyak 4 karyawan dengan presentase 4,1%. Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan berdasarkan rentan umur adalah pada usia 26-35 tahun yang tergolong pada usia produktif.

4.2.4. Masa Kerja Responden

Masa kerja menunjukkan pengalaman yang dimiliki oleh individu pada bidang kerja mereka penyajian data responden berdasarkan masa kerja adalah dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 5 Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1	< 5 Tahun	40	41,7%
2	5-10 Tahun	51	53,1%
3	11-15 Tahun	5	5,2%
4	16-20 Tahun	0	0%
Total		96	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022.

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa untuk masa kerja responden kurang dari 5 tahun berjumlah 40 karyawan dengan presentase sebesar 41,7%, masa kerja 5-10 tahun berjumlah 51 karyawan dengan presentase sebesar 53,1%, masa kerja 11-15 tahun berjumlah 5 karyawan dengan presentase sebesar 5,2%. Jadi berdasarkan tabel tersebut masa kerja terbanyak responden berdasarkan sampel yang sudah ditetapkan pada PT. Reska Multi Usaha Semarang adalah antara 5-10 tahun.

4.3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif hasil kuesioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi dengan 5 yaitu sangat baik, baik, sedang, tidak baik, sangat tidak baik.

$$RS = \frac{m-n}{k}$$

$$RS = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Keterangan :
 RS : rentang skala
 m : skor maksimal
 n : skor minimal
 k : jumlah kategori

Kategori jawaban responden dapat dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4. 6 Kategori Jawaban Responden

Score	Kategori
1,00- 1,80	Kategori sangat rendah atau sangat tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih sangat rendah atau sangat kecil dimiliki oleh variabel penelitian.
1,81- 2,60	Kategori rendah atau tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau kecil dimiliki oleh variabel penelitian.
2,61- 3,40	Kategori sedang atau cukup yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel Penelitian
3,41- 4,20	Kategori tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau baik
4,21- 5,00	Kategori sangat tinggi atau sangat baik yang menunjukkan kondisi variabel sangat tinggi atau sangat Baik

Berdasarkan kategori tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan jumlah responden yang memiliki kategori-kategori tersebut.

4.3.1. Deskripsi Variabel Talent Management

Variabel talent management pada kuesioner ini dibentuk oleh 12 item pengukur variabel. Hasil tanggapan terhadap talent management dapat dijelaskan pada tabel 4.7 berikut :

Tabel 4. 7 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Talent Management

Item	SS		S		N		TS		STS		Sf	Sfxs	Skor	Kategori
	F	Fxs	F	fxs	F	Fxs	F	fxs	F	Fxs				
Talent acquisition														
Perusahaan memiliki strategi yang baik dalam merekrut karyawan	16	80	54	216	22	66	4	8	0	0	96	370	3,85	Tinggi
Strategi rekrutmen karyawan bertalenta didasarkan pada tingkat keterampilan yang dimiliki karyawan	18	90	45	180	32	96	1	2	0	0	96	368	3,83	Tinggi
Area kerja memiliki data terkini mengenai kebutuhan karyawan bertalenta	15	75	47	188	26	78	8	16	0	0	96	357	3,72	Tinggi
Pemegang posisi penting ditentukan oleh data kinerja karyawan terkini	17	85	44	176	31	93	4	8	0	0	96	362	3,77	Tinggi
Talent development														
Perusahaan melakukan rotasi jabatan	15	75	53	212	26	78	2	4	0	0	96	369	3,84	Tinggi
Setiap karyawan memiliki hak yang sama untuk mengikuti program pelatihan	17	85	49	196	24	72	6	12	0	0	96	365	3,80	Tinggi
Program pelatihan sesuai kebutuhan karyawan	17	85	45	180	25	75	9	18	0	0	96	358	3,73	Tinggi
Executive coaching dilakukan secara berkala guna memantau kinerja dari bawahan	10	50	57	228	27	81	2	4	0	0	96	363	3,78	Tinggi
Talent retention														
Perusahaan memberikan promosi apabila karyawan menunjukkan hasil kinerja terbaik	17	85	41	164	32	96	6	12	0	0	96	357	3,72	Tinggi
Perusahaan saya untuk mempertahankan <i>the best talent</i> adalah dengan memberikan kompensasi	18	90	49	196	25	75	4	8	0	0	96	369	3,84	Tinggi
Perusahaan memberikan	19	95	47	188	23	69	7	14	0	0	96	366	3,81	Tinggi

kesempatan kepada karyawan dengan kinerja terbaik untuk mengikuti proyek-proyek khusus														
Perusahaan memberikan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi	24	120	44	176	24	72	4	8	0	0	96	376	3,92	Tinggi
	Rata-rata											3,80	Tinggi	

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2).

Dari tabel 4.7 tersebut dapat menunjukkan bahwa 96 responden yang memberikan jawaban terhadap kuesioner penelitian pada variabel talent management menunjukkan nilai score rata-rata sebesar 3,80. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan kategori yang tinggi atau baik dari responden atas talent management pada PT Reska Multi Usaha Semarang.

Dari ke duabelas item tersebut score tertinggi mengenai item ke duabelas perusahaan memberikan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi dengan score 3,92 PT. Reska Multi Usaha memberikan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan item dengan score terendah yaitu mengenai item ketiga perusahaan mempunyai data terkini mengenai kebutuhan karyawan bertalenta dengan score 3,72 PT Reska Multi Usaha. Menurut responden perusahaan tidak memiliki data terkini mengenai karyawan bertalenta hal tersebut dibuktikan dengan score terendah diantara item pertanyaan lain, tentunya akan menjadi bahan evaluasi PT. Reska Multi Usaha Semarang.

Berdasarkan pertanyaan terbuka pada kuesioner variabel talent management pada perusahaan PT Reska Multi Usaha jawaban responden bervariasi. Berikut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4. 8 Pengisian Pertanyaan Terbuka

Pertanyaan	Uraian	Jumlah	Presentase
Item No. 1	Mengisi	80	83,3%
	Tidak mengisi	16	16,7%
	Total	96	100,0%
Item No. 2	Mengisi	75	78,1%
	Tidak mengisi	21	21,9%
	Total	96	100,0%
Item No. 3	Mengisi	79	82,3%
	Tidak mengisi	17	17,7%
	Total	96	100,0%
Item No. 1, 2 dan 3	Mengisi	70	72,9 %
	Tidak mengisi	26	27,1%
	Total	96	100,0%

Berdasarkan tabel 4.8 pengisian pertanyaan terbuka dapat diketahui item pertanyaan pertama mengenai strategi PT Reska Multi Usaha Semarang dalam mendapatkan dan menyeleksi karyawan bertalenta. Dari 96 responden, yang mengisi item pertanyaan nomor satu sebanyak 80 atau 83,3% sedangkan yang tidak mengisi sebanyak 16 atau 16,7 %. Adapun dari 83,3 % jawaban- jawaban tersebut adalah penilaian atasan / user, penilaian atasan merupakan cara PT Reska Multi Usaha untuk menyeleksi karyawan. Calon karyawan di interview langsung oleh atasan / user untuk mendapatkan karyawan bertalenta. Open rekrutment online melalui website PT. Reska Multi Usaha sesuai kebutuhan dan keterampilan calon karyawan didalam perusahaan. Jadi open rekrutment tersebut bisa diakses di

<https://karir.reska.id> dengan membuat akun terlebih dahulu, selanjutnya mengisi data diri, pendidikan, pengalaman kerja dan seterusnya setelah itu dapat melamar ke lowongan yang kita tuju, serta melakukan pengecekan secara berkala apabila lolos ke langkah selanjutnya. Cara lain yang dilakukan PT Reska Multi Usaha Semarang adalah membuat pamflet kemudian menyeleksi dalam interview. PT. Reska Multi Usaha Semarang juga membuat iklan di sosial media seperti instagram, linkedin dan sebagainya maupun di media cetak, hal tersebut untuk mendapatkan karyawan terbaik. Selain itu PT. Reska Multi Usaha merekrut dari lembaga lain yang kompeten. PT Reska Multi Usaha bekerjasama dengan lembaga atau perusahaan lain untuk penyediaan tenaga kerja yang bertalenta sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pertanyaan terbuka kedua mengenai bentuk penghargaan yang diberikan oleh PT. Reska Multi Usaha untuk karyawan yang berprestasi, dari 96 responden, yang mengisi item pertanyaan nomor dua sebanyak 75 atau 78,1% sedangkan yang tidak mengisi sebanyak 21 atau 21,9 %. Adapun dari 78,1 % jawaban- jawaban tersebut adalah promosi jabatan, PT Reska Multi Usaha memberikan jenjang karir atau promosi jabatan bagi karyawan yang bertalenta. Diangkat menjadi karyawan tetap, mendapatkan pekerjaan tetap memiliki banyak keuntungan dari karyawan yaitu memiliki tunjangan yang berbeda dengan karyawan kontrak serta menamatkan jaminan hak saat pemutusan hubungan kerja. Selain itu bentuk penghargaan yang PT Reska Multi Usaha Semarang berikan rekreasi, umroh, apresiasi, piagam penghargaan, uang, dapat kompensasi khusus, bonus. Berdasarkan jawaban-jawaban tersebut dapat disimpulkan dalam

mempertahankan karyawan yang bertalenta PT. Reska Multi Usaha memberikan perhatian khusus untuk karyawan bertalenta agar karyawan tersebut dapat bekerja dengan baik serta upaya agar karyawan tidak pindah ke perusahaan lain.

Pertanyaan terbuka ketiga mengenai pelatihan yang disediakan oleh PT. Reska Multi Usaha untuk karyawannya. Dari 96 responden, yang mengisi item pertanyaan nomor tiga sebanyak 79 atau 82,3% sedangkan yang tidak mengisi sebanyak 17 atau 17,7 %. Adapun dari 82,3 % jawaban- jawaban tersebut yaitu : SAP, merupakan suatu pelatihan yang mengkhususkan diri menjadi suatu pelatihan yang khusus membahas mengenai aplikasi ERP yang banyak digunakan oleh perusahaan. Coaching kantor pusat, task cleaning, e- learning, webinar online, program hospitaly, pelatihan K3, training kantor pusat. Pelatihan yang dilakukan PT Reska Multi Usaha Semarang cukup bervariasi, hal tersebut upaya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan didalam perusahaan.

4.3.2. Deskripsi Variabel Employee Engagement

Variabel Employee Engagement pada kuesioner ini dibentuk oleh 6 item pengukur variabel. Hasil tanggapan terhadap Employee Engagement dapat dijelaskan pada tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4. 9 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Employee Engagement

Item	SS		S		N		TS		STS		Sf	Sfxs	Skor	Kategori
	f	Fxs	F	fxs	F	Fxs	f	fxs	F	fxs				
Vigor														
Saya selalu bersedia bekerja melebihi dari yang diharapkan untuk membantu perusahaan	18	90	41	164	31	93	6	12	0	0	96	359	3,74	Tinggi
Saya akan bertahan untuk tetap berikhtiar mengerjakan pekerjaan	18	90	48	192	29	87	1	2	0	0	96	371	3,86	Tinggi

saya walau menghadapi berbagai kesulitan															
Dedication															
Saya selalu merasa tertarik dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan perusahaan	13	65	52	208	28	84	3	6	0	0	96	363	3,78	Tinggi	
Saya selalu memberikan ide/gagasan saya untuk kemajuan perusahaan	12	60	57	228	24	72	3	6	0	0	96	366	3,81	Tinggi	
Absorption															
Saya tidak pernah melalaikan pekerjaan saya	7	35	51	204	38	114	0	0	0	0	96	353	3,68	Tinggi	
Saya merasa senang jika perusahaan melibatkan saya dalam berbagai pekerjaan diluar tugas pokok saya	11	55	53	212	30	90	2	4	0	0	96	361	3,76	Tinggi	
	Rata-rata													3,77	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022. (Lampiran 2).

Dari tabel 4.9 tersebut dapat menunjukkan bahwa 96 responden yang memberikan jawaban terhadap kuesioner penelitian pada variabel *employee engagement* menunjukkan nilai score rata-rata sebesar 3,77. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan kategori yang tinggi atau baik dari responden atas *employee engagement* pada PT Reska Multi Usaha Semarang.

Dari keenam item tersebut score tertinggi pada item kedua yaitu karyawan bertahan untuk tetap berikhtiar mengerjakan pekerjaan walau menghadapi kesulitan dengan score sebesar 3,86 artinya karyawan PT Reska Multi Usaha mandiri, tidak bergantung terhadap rekan kerja atau menyusahkan rekan yang lain hal ini berarti program training yang dijalankan PT Reska Multi Usaha efektif. Sedangkan score terendah pada item kelima yaitu karyawan tidak pernah melalaikan pekerjaan karyawan dengan score sebesar 3,68. Hal tersebut menjadi

perhatian agar pengawasan dan kontrol terhadap karyawan selalu dijalankan supaya karyawan tidak melalaikan pekerjaan.

4.3.3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel iklim kinerja karyawan pada kuesioner ini dibentuk oleh 6 item pengukur variabel. Hasil tanggapan responden terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel 4.10 berikut :

Tabel 4. 10 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

Item	SS		S		N		TS		STS		Sf	Sfxs	Skor	Item
	F	Fxs	F	fxs	F	Fxs	F	Fxs	F	fxs				
Kualitas														
Hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas	20	100	63	252	12	36	1	2	0	0	96	390	4,06	Tinggi
Kuantitas														
Saya dapat memenuhi target pekerjaan	20	100	49	196	27	81	0	0	0	0	96	377	3,93	Tinggi
Ketepatan Waktu														
Saya dapat memenuhi target pekerjaan sesuai dengan waktu	16	80	48	192	29	87	3	6	0	0	96	365	3,80	Tinggi
Efektivitas														
Saya mampu menggunakan dengan baik fasilitas yang diberikan perusahaan	27	135	42	168	20	60	7	14	0	0	96	377	3,93	Tinggi
Kemandirian														
Saya dapat mengerjakan pekerjaan saya tanpa membebani pada rekan kerja atau atasan	21	105	45	180	22	66	8	16	0	0	96	367	3,82	Tinggi
Komitmen														
Saya memegang komitmen terhadap perusahaan untuk tetap bekerja di perusahaan ini	24	120	36	144	22	66	14	28	0	0	96	358	3,73	Tinggi
Rata-rata												3,88	Tinggi	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2).

Dari tabel 4.10 tersebut dapat menunjukkan bahwa 96 responden yang memberikan jawaban terhadap kuesioner penelitian pada variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai score rata-rata sebesar 3,88. Hasil dari penelitian

tersebut menunjukkan kategori yang sangat tinggi atau sangat baik dari responden atas kinerja karyawan pada PT Reska Multi Usaha Semarang.

Dari keenam item tersebut score tertinggi berada pada item pertama dengan score 4,06 sebesar hasil dari pekerjaan karyawan sesuai dengan standar kualitas yang telah perusahaan tetapkan. Sedangkan item dengan score terendah yaitu pada item keenam karyawan berkomitmen terhadap perusahaan dengan score sebesar 3,73.

4.4. Uji Instrumen

4.4.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner untuk mengetahui apakah suatu item valid atau tidak maka dilakukan perbandingan antara koefisien r hitung dengan koefisien r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel berarti item valid. Sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari r tabel berarti item tidak valid dan dapat dipertanggungjawabkan (Ghazali, 2011).

Untuk mengetahui r tabel menggunakan tingkat signifikansi 5% dari sini didapat nilai $df = n-2$, $df = 96-2 = 94$. Dengan membaca tabel r product moment pada signifikansi 5% didapatkan angka r tabel = 0,201. Selanjutnya membandingkan nilai r yang didapat dari tabel r dengan r hasil perhitungan. Lebih jelasnya dapat dilihat berikut ini :

Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Talent Management (X1)	X1.1	0,580	0,201	Valid
	X1.2	0,624	0,201	Valid
	X1.3	0,611	0,201	Valid
	X1.4	0,621	0,201	Valid
	X1.5	0,576	0,201	Valid
	X1.6	0,696	0,201	Valid
	X1.7	0,723	0,201	Valid
	X1.8	0,576	0,201	Valid
	X1.9	0,661	0,201	Valid
	X1.10	0,756	0,201	Valid
	X1.11	0,711	0,201	Valid
	X1.12	0,621	0,201	Valid
Employee Engagement (Y1)	Y1.1	0,711	0,201	Valid
	Y1.2	0,762	0,201	Valid
	Y1.3	0,664	0,201	Valid
	Y1.4	0,669	0,201	Valid
	Y1.5	0,556	0,201	Valid
	Y1.6	0,382	0,201	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Y2.1	0,639	0,201	Valid
	Y2.2	0,575	0,201	Valid
	Y2.3	0,708	0,201	Valid
	Y2.4	0,792	0,201	Valid
	Y2.5	0,773	0,201	Valid
	Y2.6	0,784	0,201	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa item yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi dengan signifikansi lebih besar dari 0,201. Dengan demikian semua item pengukuran variabel tersebut adalah valid.

4.4.2. Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika memberikan nilai cronbach alpha diatas 0,60 (Ghazali, 2009: 45).

Tabel 4. 12 Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Kondisi	Keterangan
Talent Management	0,874	>0,60	Reliable
Employee Engagement	0,692	>0,60	Reliable
Kinerja Karyawan	0,807	>0,60	Reliable

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022. (Lampiran 3)

Hasil dari uji reliabilitas dapat diketahui bahwa nilai koefisien alpha untuk $X_1 = 0,874$, $Y_1 = 0,692$, $Y_2 = 0,807$. Semua variabel tersebut memiliki koefisien alpha yang cukup besar diatas 0,60. Hal tersebut menunjukkan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah *reliable* sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

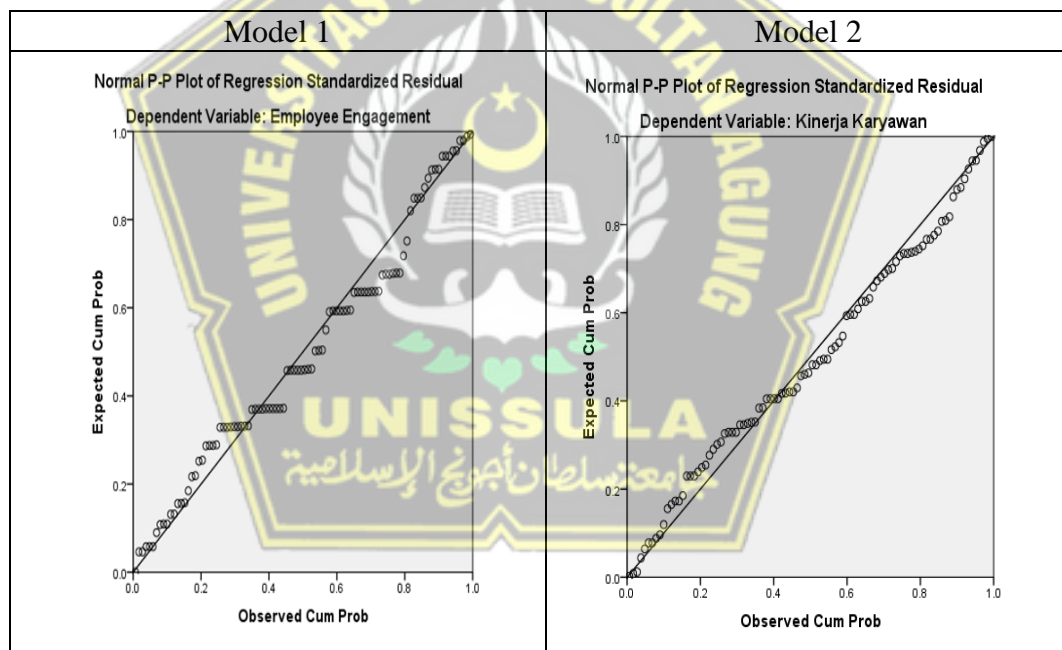
4.5. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan yang diperlukan untuk mendapatkan model regresi yang baik yang memenuhi kriteria sehingga layak dipakai untuk memprediksi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian asumsi klasik akan dilakukan melalui beberapa pengujian berikut ini :

4.5.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Pengujian dilakukan dengan menggunakan grafik P-P Plot. Data yang normal adalah data yang terbentuk titik-titik yang menyebar tidak jauh dari garis diagonal. Hasil analisis regresi linear dengan grafik normal P-P Plot terhadap residual error model regresi diperoleh sudah menunjukkan adanya pola grafik yang normal. Yaitu adanya sebaran titik yang berada tidak jauh dari garis diagonal.

Gambar 4. 1 Uji Normalitas



Sumber : Data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3).

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa titik-titik berada tidak jauh dari garis diagonal. Hal ini berarti model regresi tersebut sudah berdistribusi normal.

4.5.2. Uji Multikolonieritas

Pengujian multikolonieritas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF suatu variabel menunjukkan gejala multikolonieritas bisa dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tinggi pada variabel- variabel bebas suatu model regresi nilai VIF dari variabel bebas adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 13 Uji Multikolonieritas

Persamaan regresi	Tolerance	VIF	Keterangan
Model regresi :			
(X1) Talent management	0,680	1,471	Tidak ada multikolonieritas
(Y1) Employee engagement	0,680	1,471	Tidak ada multikolonieritas
Var. Dependen Kinerja Karyawan			

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3).

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai variance inflation factor (VIF) dari semua variabel bebas memiliki nilai lebih kecil dari 10 dan tolerance lebih besar dari 0,1. Hal ini berarti bahwa variabel- variabel penelitian tidak menunjukkan gejala multikonolieritas.

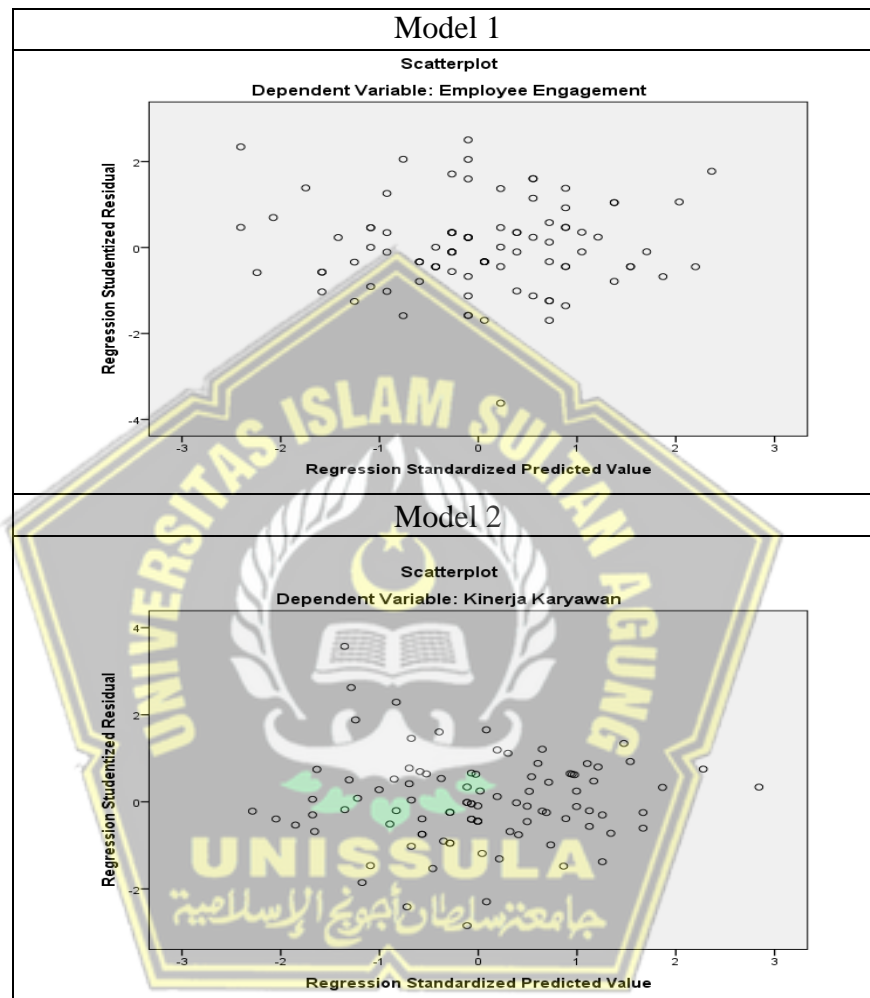
4.5.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan didalam model regresi antara varian residual yang satu dengan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah dimana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pegamatan yang lain tetap atau homoskedastisitas.

Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heterosdastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik heterokedastisitas antara nilai

prediksi variabel dependen dengan variabel independent. Selengkapnya akan dijelaskan pada gambar berikut ini :

Gambar 4. 2 Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3).

Pada gambar 4.2 menunjukkan bahwa titik- titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 dan sumbu Y, hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

4.6. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Uji regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dan untuk menjawab hipotesis yang diajukan. Berikut hasil pengujian regresi linier berganda

Tabel 4. 14 Perhitungan Regresi Linear Berganda

Persamaan 1

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	11.291	1.719		6.568	.000
	Talent Management	.249	.037	.566	6.657	.000

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Persamaan 2

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.073	2.668		1.901	.060
	Talent Management	.223	.058	.389	3.823	.000
	Employee Engagement	.355	.133	.273	2.681	.009

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3).

Berdasarkan tabel 4.14 hasil persamaan regresi linear berganda dapat dijelaskan sebagai berikut :

Persamaan Model 1 : $Y_1 = 0,566 X_1$

Persamaan Model 2 : $Y_2 = 0,389 X_1 + 0,273 Y_2$

Persamaan Model 1 ini dapat diartikan bahwa :

1. Talent management (X1) berpengaruh positif terhadap employee engagement (Y1).

Koefisien variabel talent management pada persamaan 1 diperoleh sebesar 0,566 dengan arah positif, artinya apabila suatu perusahaan menerapkan talent management dengan baik, maka akan semakin meningkatkan employee engagement tersebut dan sebaliknya apabila suatu perusahaan kurang baik dalam menerapkan talent management, maka akan menurunkan employee engagement.

2. Talent management (X) dan employee engagement (Y1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2).

Koefisien variabel talent management pada persamaan 2 diperoleh sebesar 0,389 dengan arah positif, artinya apabila suatu perusahaan menerapkan talent management dengan baik, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan tersebut dan sebaliknya apabila suatu perusahaan kurang baik dalam menerapkan talent management, maka akan menurunkan kinerja karyawan. Koefisien variabel employee engagement pada persamaan 2 diperoleh sebesar 0,273 dengan arah positif, artinya apabila suatu perusahaan menerapkan employee engagement dengan baik, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan tersebut dan sebaliknya apabila suatu perusahaan kurang baik dalam menerapkan employee engagement, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

4.7. Pengujian Hipotesis

4.7.1. Uji t (Parsial)

Uji t dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 15 Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh antar variabel	Beta (koefisien)	t hitung	Sign.t	Keterangan
Talent management → Employee engagement	0.566	6.657	0.000	H1 diterima
Empoyee engagement → Kinerja karyawan	0.273	2.681	0.009	H2 diterima
Talent management → Kinerja karyawan	0.389	3.823	0.000	H3 diterima

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3).

1) Pengaruh Talent Management terhadap Employee Engagement

Berdasarkan pengujian statistik uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 6.657 menggunakan level signifikansi (taraf signifikan) sebesar 5% diperoleh t tabel sebesar 1,985 yang berarti bahwa t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa talent management mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap employee engagement. Hasil tersebut berarti semakin baik talent yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, maka akan meningkatkan employee engagement karyawan tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan talent management berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement dapat **diterima**.

2) Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian statistik uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 2,681 menggunakan level signifikansi (taraf signifikan) sebesar 5% diperoleh t tabel

sebesar 1,985 yang berarti bahwa t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi sebesar 0,007 lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa employee engagement mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut berarti semakin baik employee engagement yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat **diterima**.

3) Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian statistik uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 3,832 menggunakan level signifikansi (taraf signifikan) sebesar 5% diperoleh t tabel sebesar 1,985 yang berarti bahwa t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa talent management mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku kinerja karyawan. Hasil tersebut berarti semakin baik talent management didalam sebuah perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan talent management berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dapat **diterima**.

4.7.2. Uji F (Simultan)

Tabel 4. 16 Uji F Annova

	F hitung	Signifikan
Persamaan 1	44,311	0,000
Persamaan 2	24,574	0,000

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3).

Berdasarkan uji F yang telah dilakukan didapatkan nilai F hitung pada persamaan 1 sebesar 44,311 dan nilai signifikansi= 0,000. Di mana nilai F hitung= 44,311 lebih besar dari F tabel = 3,940 dan nilai signifikansinya= 0,000 lebih kecil dari $\alpha= 0,05$. Hal ini berarti variabel independen talent management berpengaruh signifikan employee engagement. Sedangkan pada persamaan 2 didapatkan F hitung sebesar 24,574 dan nilai signifikansi= 0,000. Di mana nilai F hitung= 24,574 lebih besar dari F tabel = 3,090 dan nilai signifikansinya= 0,000 lebih kecil dari $\alpha= 0,05$. Hal ini berarti variabel talent management, employee engagement secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

4.7.3. Uji Koefisien Determinasi

Tabel 4. 17 Uji Koefisien Derterminasi

	R Square	Adjusted R Square
Persamaan 1	0,320	0,313
Persamaan 2	0,346	0,332

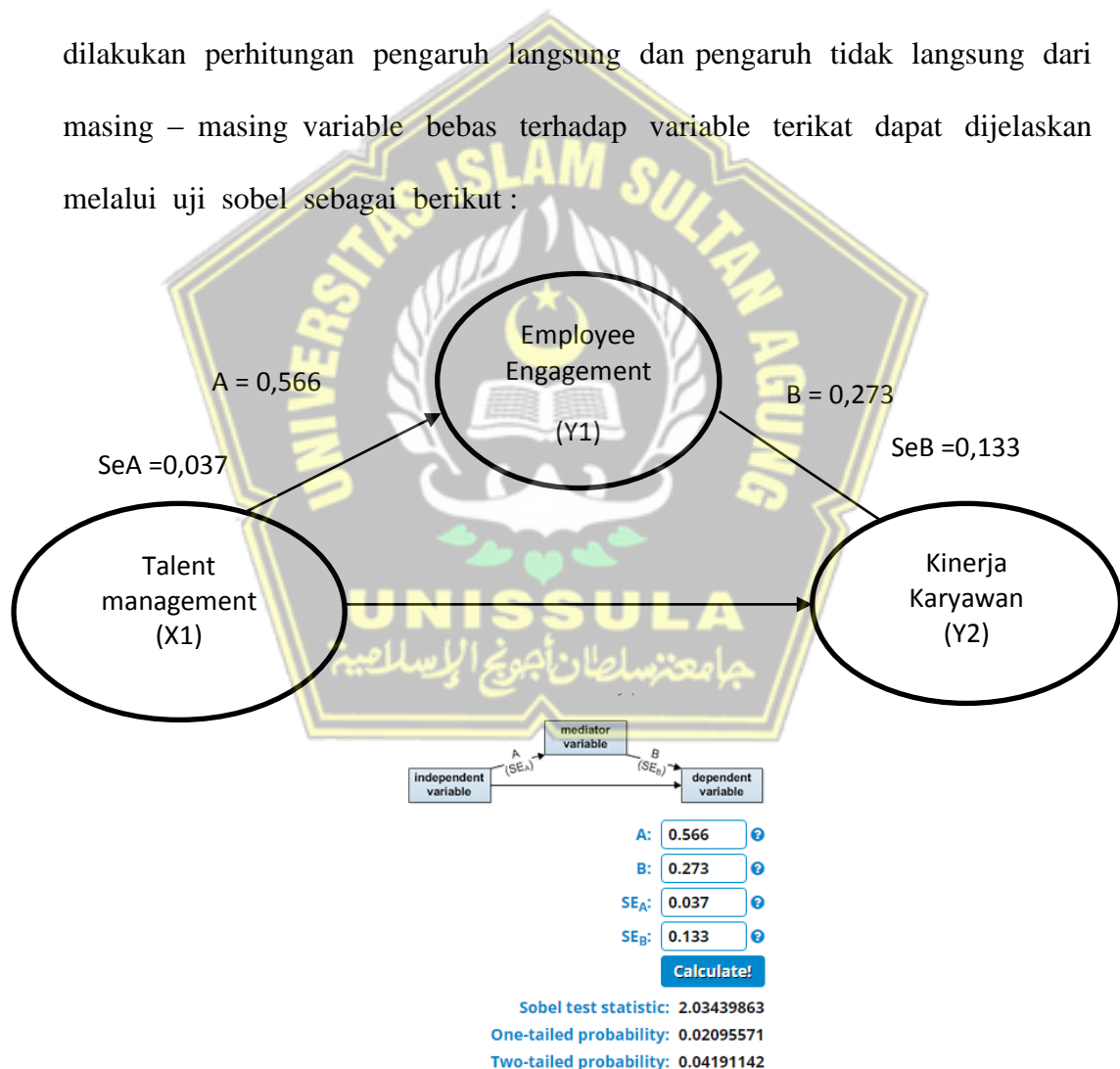
Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3).

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan hasil koefisien determinasi pada persamaan model 1 sebesar 0,320, hal ini berarti model yang digunakan variabel bebas yang dari talent management mampu menerangkan variasi variabel employee engagement sebesar 0,320 atau 32.0%, sedangkan sisanya yaitu 68.0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan koefisien determinasi pada persamaan model 2 sebesar 0,346, hal ini berarti model yang digunakan variabel bebas yang terdiri dari talent management dan employee engagement mampu menerangkan variasi variabel kinerja karyawan

sebesar 0,346 atau 34,6%, sedangkan sisanya yaitu 65,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.8. Uji Mediasi (*Sobel test*)

Untuk membuktikan pengaruh variable kinerja karyawan (Y_1) mampu menjadi variable intervening antara pengaruh variable Talent management (X) dan employee engagement (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2), maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing – masing variable bebas terhadap variable terikat dapat dijelaskan melalui uji sobel sebagai berikut :



Gambar 4. 3 Hasil Uji Sobel Test

Berdasarkan hasil sobel test dapat diketahui pengaruh tidak langsung talent management terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement didapatkan nilai sobel statistic sebesar 2,034 dengan taraf signifikan 0,04 atau lebih kecil dari 0,05. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa employee engagement mampu memediasi pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin baik talent management didalam suatu perusahaan maka akan meningkatkan employee engagement karyawan di perusahaan sehingga berdampak terhadap kinerja karyawan didalam perusahaan tersebut.

4.9. Pembahasan

4.9.1. Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Engagement

Talent management berpengaruh positif secara signifikan terhadap employee engagement karyawan PT Reska Multi Usaha 4 Semarang, artinya apabila suatu perusahaan telah menerapkan talent management dengan baik maka akan meningkatkan *employee engagement* karyawan tersebut. *Talent management* merupakan suatu kegiatan sistematis yang bermanfaat terhadap pengembangan bakat-bakat secara potensial didalam suatu organisasi atau perusahaan . Jika suatu perusahaan sudah menerapkan talent management dengan sangat baik maka karyawan tidak akan ragu untuk bekerja secara terikat dengan perusahaan tersebut. Hal ini tentunya akan menimbulkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan serta persepsi yang baik atas perusahaan di mata karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto (2019), Ratnawati & Subudi (2018), Aljunabi (2014), Goestjahjanti (2020), Payambarpour (2015), Mohammed (2015), Abdullahi (2020) hasil

penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

4.9.2. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Employee engagement berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT Reska Multi Usaha Semarang, artinya apabila suatu perusahaan telah menerapkan *employee engagement* dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. *Employee engagement* merupakan salah satu dari faktor human capital yang akan membuat perusahaan atau organisasi berjalan dan berkembang dengan baik dan pesat. Dengan adanya *employee engagement* (keterkaitan karyawan) dalam perusahaan, perusahaan akan dapat mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Jika suatu perusahaan sudah menerapkan *employee engagement* dengan sangat baik maka karyawan tidak akan ragu untuk meningkatkan kinerjanya didalam perusahaan. Dengan adanya keterikatan karyawan sejauh mana seseorang melakukan komitmen terhadap organisasi dan dampak komitmen tersebut atas kinerjanya. Engagament juga dikaitkan dengan konsekuensi pribadi termasuk berkurangnya stress dan konflik, kesehatan yang lebih baik, dan kepuasan yang lebih besar yang akan berdampak pada gigihnya dalam berupaya, kinerja yang lebih cepat, kualitas yang lebih tinggi dan turnover yang menurun.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci (2016), Thanh Do (2018), Guan (2018), Payambarpour (2015), Alhusaini (2019), Sumarto (2021) hasil penelitiannya menyatakan bahwa

employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.9.3. Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan

Talent management berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Reska Multi Usaha Semarang, artinya apabila suatu perusahaan telah menerapkan talent management dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan karyawan tersebut. Talent management merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan, mengidentifikasi, mempertahankan dan menempatkan seorang yang tepat ditempat yang tepat. Jika suatu perusahaan sudah menerapkan talent management dengan sangat baik maka karyawan tidak akan ragu untuk meningkatkan kinerjanya dengan perusahaan tersebut. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan terhadap perusahaan serta persepsi yang baik atas perusahaan di mata karyawan.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mkamburi (2017), Aula (2018), Harmen (2018), Dhanalakshmi (2014), Alhusaini (2019), Sumarto (2021) hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.9.4. Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan uji sobel diperoleh hasil bahwa employee engagement mampu menjadi sebagai variabel intervening antara talent management terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik talent management dijalankan PT Reska Multi Usaha 4 Semarang maka akan

meningkatkan perilaku employee engagement yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT Reska Multi Usaha Semarang. Dengan adanya talent management yang baik maka akan meningkatkan employee engagement keterikatan karyawan untuk dapat bekerja dengan baik serta komitmen karyawan tersebut didalam perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Menguji seberapa besar total pengaruh antara talent management terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement. Dengan perhitungan :

$$\begin{array}{r}
 P1 \times P2 = 0,566 \times 0,273 = 0,155 \\
 P3 = 0,389 \qquad \qquad \qquad = 0,389 \\
 \hline
 \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad + \\
 \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad 0,544
 \end{array}$$

Berdasarkan penjelasan diatas total pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement adalah sebesar 0,544 lebih besar dari pengaruh langsung talent management terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,389. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik talent management yang dijalankan PT Reska Multi Usaha Semarang maka akan meningkatkan employee engagement yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT Reska Multi Usaha Semarang.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement karyawan pada PT Reska Multi Usaha Semarang, artinya apabila suatu perusahaan menerapkan talent management dengan baik maka akan meningkatkan employee engagement terhadap karyawan tersebut.
2. Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Reska Multi Usaha Semarang, artinya semakin baik employee engagement pada suatu perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan tersebut.
3. Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Reska Multi Usaha Semarang, artinya semakin baik talent management maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan tersebut.
4. Employee engagement mampu memediasi pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik talent management didalam perusahaan maka semakin baik pula employee engagement sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan didalam perusahaan tersebut.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat diberikan kepada PT Reska Multi Usaha Semarang sebagai berikut:

1. Berdasarkan variabel dengan pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan. Sebagai upaya pihak PT. Reska Multi Usaha dalam meningkatkan talent management agar semakin baik atau tingginya kinerja karyawan. Hal yang dapat dilakukan dengan melihat score item terendah.
2. Berdasarkan item talent management dengan item score terendah pertama yaitu area kerja saya memiliki data terkini mengenai kebutuhan karyawan bertalenta untuk posisi penting/strategis. Hal yang dapat dilakukan PT. Reska Multi Usaha pada permasalahan item terendah pertama adalah dengan memperbaiki proses penilaian kinerja, memperbaiki proses indentifikasi posisi penting dan strategis berdasarkan kreteria- kreteria yang sudah perusahaan tetapkan. Proses penilaian kinerja, indentifikasi posisi kunci, kemudian pencocokan kreteria karyawan terhadap posisi kunci tersebut harus dibenahi.
3. Berdasarkan item talent management dengan item score terendah kedua yaitu perusahaan memberikan promosi apabila karyawan menunjukkan hasil kinerja terbaik. Hal yang dapat dilakukan PT. Reska Multi Usaha pada permasalahan item terendah kedua adalah perusahaan memperbaiki proses penilaian kinerja, kemudian dari data karyawan dengan penilaian

yang masuk kategori maka diberikan promosi ke tingkatan atasnya. Hal tersebut adalah salah satu upaya untuk menjaga karyawan bertalenta.

5.3. Keterbatasan Penelitian

- 1) Pada penelitian ini, responden hanya pada bagian tertentu PT Reska Multi Usaha Semarang, sedangkan bagian-bagian pekerjaan yang lain masih banyak lagi. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya agar mengganti responden penelitian dengan bagian kerja yang lainnya atau menambah responden penelitian tidak hanya sekedar pada bagian tertentu PT Reska Multi Usaha Semarang.
- 2) Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) masih rendah, yang dihasilkan variabel *talent management* dan *employee engagement* variasi variabel kinerja karyawan hanya mampu sebesar 34,6%, sedangkan sisanya yaitu 65,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sehingga masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

- 1) Untuk penelitian mendatang disarankan dengan objek penelitian yang berbeda sampel yang digunakan agar diperbesar dari sampel sebelumnya. Hal Ini dilakukan supaya hasil penelitian bisa lebih spesifik dan lebih menarik.
- 2) Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Adnan (2018) pengaruh budaya kerja terhadap kinerja sebesar 65,6 %. Penelitian lain dilakukan oleh Jufrizen (2018) pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 50,0%.

Sedangkan pada penelitian ini pengaruh talent management terhadap kinerja di PT. Reska Multi Usaha sebesar 32,0 %. Hal tersebut diharapkan bagi peneliti di masa mendatang yang akan melakukan penelitian terkait dengan penelitian ini, sebaiknya menambahkan variabel yang lain seperti variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan lain-lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, MS., Raman, K., Solarin, SA. (2020). Talent Management Practices on Employee Performance Among Academic Staff of Malaysian Private Universities: Employee Engagement as a Mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 2050-7003. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2020-0283>
- Adnan, AA. (2018). Pengaruh Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang. *Prosiding Konferensi Nasional ke – 8*, 1-7. ISBN : 978-623-90018-0-3
- Albrecht, S. (2010). Handbook Of Employee Engagement :Perspectives, Issues, Research and Practice. UK : Edward Elgar Publishing.
- Alhusaini, HS., Turi, JA., Altamimi, ANA., Khan, MA., Ahmad, M. (2019). Impact of Talent Management Strategies on Employee Performance Behaviour With The Mediating Role of Talent Management Outputs. *Archives of Business Research*, 7 (3). <https://doi.org/10.14738/abr.73.6309>
- Alias, N. E., Noor, N. M. and Hassan, R. (2014). Examining The Mediating Effect Of Employee Engagement On The Relationship Between Talent Management Practices and Employee Retention In The Information And Technology (IT) Organizations in Malaysia, 2 (2) : 227–242.
- Alias, N. E., Noor, N. M., & Hassan, R. (2017). Examining The Mediating Effect of Employee Engagement on The Relationship Between Talent Management The Mediating Effect of Employee Engagement. <https://doi.org/10.15640/jhrmls>
- Aljunaibi., Mohamed, M. (2014). Talent Management and Employee Enagement. Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of MSc in Project Management Faculty of Engineering & IT Dissertation Supervisor Professor Abubakr Suliman. *The British University in Dubai*.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). Metodologi penelitian. Yogyakarta: Bina Aksara.
- Aula, H. (2018). Pengaruh Manajement Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada Pd. Bpr Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(2) : 419–429.

- Barquizen, Nicolene. (2014). Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4): 69-76.
- Bethke-Langenegger, Pamela., Mahler, Philippe., dan Staffel, Bruno. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal International Management*, 5 (5) : 524-539.
- Blanchard, Kenneth dan Norman, Peale Vincent. (1988). *The Power of Ethical Management*. New York: Fawcett Crest.
- Budiharjo., Andreas. (2011). *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Cushway, Barry. (2015). *The Employer's Handbook*. London: Kogan Page Limited.
- Dhanalakshmi, RV., Gurunathan, KB. (2014). A Study on “ Talent Management As a Strategy to Influence Employee Engagement and Its Affect on The Organizational Outcome”. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2 (4) : 183-186.
- Diniati, I., Komariyah, A., Kurniady, DA. (2018). Implikasi Talent Management dan Motivasi Kerja implikasinya Kinerja Pegawai Direktorat. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25 (2) : 294-305.
- Do, Tung Thanh. (2018). How Spirituality, Climate, and Compensation Affect Job Performance. *Social Responsibility Journal*, <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0086>.
- Federman, B. (2009). *Employee engagement (1stEd)*. San Francisco: Jossey-Brass.
- Goestjahjanti, FS., Novitasari, D. (2020). Impact of Talent Management, Authebtic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From Sounth East Asian Industries. *Journal of Critical Reviews*, 7 (19) : 67-88.
- Ghozali, (2009). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS Semarang*. Penerbit : Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. (2011). “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Guan., Xiaoyu., Frenkel., Stephen. (2018). How HR Practice, Work Engagement and Job Crafting Influence Employee Performance. *Chinese Management Studies*, <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>
- Hariyanto, R. P. F., & Ferdian, A. (2019). Pengaruh Talent Management terhadap Employee Engagement. *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(3): 273–285. <http://ejournalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/view/125/69>
- Harmen, H. (2018). Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa). *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 4 (2). <https://doi.org/10.31289/jkbn.v4i2.1587>
- Irtamieh, HJ., Al-Azzam, J.F., & Khaddam, A. (2016). Exploring The Impact of Talent Management Strategies and Service Quality on Beneficiaries' Satisfaction in Jordan HealthCare Sector: Provider Point of View. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5 (3).
- Irawati, S., Anugrahini., Bambang., Sudarsono et al. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, 1(3): 1-15.
- Jufrizen. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, ISSN : 2621- 1572
- Katili., Putiri Bhunaet al. (2015). Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. 618-625.
- Koltapeh, M. P., Forotageh, E. A., & Afruz, D. (2015). Surveying the Relationship between Talent Management and Organizational Health of Employees of General Directorate of Youth and Sports of Ardabil Province. *Research Journal of Sport Sciences*, 3 (3): 59-65. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n2p63>
- Kruse. (2012). What is Employee Engagement. Forbes Leadership.
- Kusumowardani., Ayu., Suharnomo. (2016). Analisis pengaruh Manajemen Talenta dan Global Minsed terhadap Kinerja Karyawan dan Turnover Itention dengan Komitmen Organisasi. *Diponegoro Journal of Management*, 5(3): 1-15.

- Lewiuci., Princes, G., Ronny., H. Mustamu. (2015). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGORA*, 4 (2).
- Mangunsho., Yona, S., Murei., Raphael, K., Nelima., Eunice. (2015). Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5 (8).
- Mkamburi., Marry., Marry, K. (2017). Influence of Talent Management on Employee Performance. *The Strategy Journal of Bussines and Change Management*, 4(2): 28-48.
- Moeljono, Djokosantoso. (2005). *LEAD! Galang Gagasan Tantangan SDM, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Muhammed, A. (2015). The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance. *International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM)*, 1 (12) : 142-152.
- Muhyi., Herwan Abdul., Muttaqqin, Zaenal dan Nurmalasari, Healthy. (2016). *HR Plan & Strategy*. Jakarta: Swadaya Group.
- Nzewi., Hope Ngosi et al. (2015). Talent Management and Employee Performance. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(9): 56-71.
- Office of Talent & Organizational Development Homepage. (2010) Diakses dari Office of Talent & Organizational Development (houstontx.gov).
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement: a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>.
- Payambarpour, SA., Hooi LW. (2015). The impact of talent management and employee engagement on organisational performance. *J. Management Practice*, 8 (4) : 311-335.
- Pella, Darmin A dan Inayati, Afifah. (2011). *Talent management (mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Prawirosentono, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, kebijakan kinerja karyawan, kiat membangun organisasi kompetitif era perdagangan bebas dunia*. BPFE, Yogyakarta
- Rachmadinata., Nico, S., Hani, GA. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(3): 197-204.
- Ratnawati, D. P. D., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Persaingan usaha pada era milenium saat ini ditandai dengan perubahan iklim bisni. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(11), 6299–6325.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rustono, Anton Dan Akbary, M, Fattah, “Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dana Pensiun Telkom Bandung”, Telkom Bandung, 2014.
- Saloni, D. (2017). Impact of Talent Management on Organizational Performance : Role of Employee Engagement. *International Journal of Management Studies*, 4(1), 17–27. <https://doi.org/10.12816/0038079>
- Schiemann, W. A. 2011. *Alignment Capability Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Sugiyono. 2013. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* . Alfabeta : Bandung
- Sule, E. T. & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sumarto, L., Rumaningsih, M. (2021). The Impact of Employee Engagement on Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance in The Social Security Administration For Employment at The Main Branch Office Surakarta. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5 (1) E-ISSN: 2614-1280 P-ISSN 2622-4771. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Syahputra., Bobby, W., Syarifuddin. (2016). Analisis Faktor Talent Management Pada Kinerja Dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom. *Jurnal eProceeding of Management*,.3 (2) : 1-9.

Tash, Mohim Sheihaki et al. (2016). The Effects of Talent Management on Employees Performance. *International Journal of Economics and Finance*, 8 (6): 226-230.

[Www.Gallup.Com/Businessjournal/162953/Tackle-Employees-StagnatingEngagement.aspx](http://www.Gallup.Com/Businessjournal/162953/Tackle-Employees-StagnatingEngagement.aspx)

