

**PERAN *TALENT MANAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE*  
DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN *TRANSFORMATIONAL*  
*LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT***

**SKRIPSI**

Untuk memenuhi Sebagian Prasyarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana S1 Manajemen



**Di Susun oleh :**

**ADINDA SARDA AZZAHRA**

**30402000015**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

**2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

**PERAN *TALENT MANAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE*  
DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN *TRANSFORMATIONAL*  
*LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT***

**Disusun Oleh:**

**Adinda Sarda Azzahra**

**NIM.30402000015**

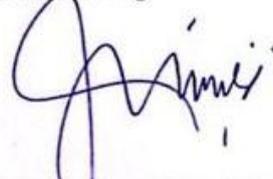
Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan  
sidang panitia ujian Skripsi S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

جامعته سلطان أبو جوح الإسلامية

Semarang, 21 Juli 2024

Pembimbing



**Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si**

**NIK. 210492029**

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PERAN TALENT MANAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL CULTURE  
DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT**

**Disusun Oleh:**

**Adinda Sarda Azzahra**

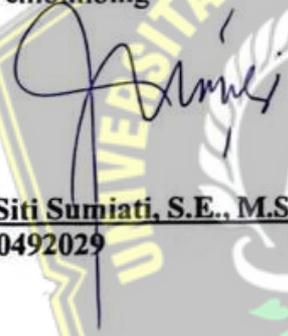
**NIM.30402000015**

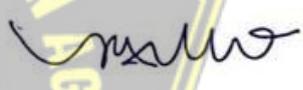
Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 21 Juli 2024

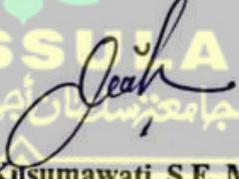
Pembimbing

Penguji I

  
**Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si**  
**NIK. 210492029**

  
**Dr. H. Sri Hartono, S.E., M.Si**  
**NIK. 210495037**

Penguji II

  
**Diah Ayu Kusumawati, S.E., M.M.**  
**NIK. 210419058**

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 20 Agustus 2024

Ketua Program Studi Manajemen

  
**Dr. H. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M**  
**NIK. 210416055**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Adinda Sarda Azzahra  
NIM : 30402000015  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : S-1 Manajemen  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Judul usulan penelitian untuk skripsi : “ **PERAN *TALENT MANAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* ”.**

Dengan ini saya menyatakan bahwa usulan penelitian untuk skripsi ini adalah benar pekerjaan saya sendiri. Sejauh yang saya tahu tidak ada karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali sebagai referensi atau kutipan dengan mengikuti prosedur penulisan ilmiah yang umum.

Semarang, 21 Juli 2024  
Penulis,



**Adinda Sarda Azzahra**  
**NIM.30402000015**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Adinda Sarda Azzahra

---

NIM : 30402000015

---

Program Studi : S1 Manajemen

---

Fakultas : Ekonomi

---

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/~~ Skripsi/ Tesis/  
~~Disertasi\*~~ dengan judul :

**“PERAN TALENT MANAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL CULTURE  
DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik 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 melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Agustus 2024

Yang menyatakan,



Adinda Sarda Azzahra

NIM. 30402000015

\*Coret yang tidak perlu

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Segala puji syukur ke hadirat Allah SWT atas berkah, rahmat dan hidayah Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan penelitian skripsi yang berjudul **“Peran Talent Management Dan Organizational Culture Dalam Memediasi Hubungan Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement”** sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasihat yang sangat bermanfaat kepada penulis sehingga penelitian skripsi ini dapat tersusun.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Kedua Orang Tua, Mama dan Papa, yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi agar selalu semangat dan pantang menyerah dalam menyusun skripsi ini.
5. Seluruh teman-teman terdekat saya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan penuh.
6. Adinda Sarda Azzahra, ya! Diri saya sendiri. Apresiasi sebesar - besarnya karena telah bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terima kasih karena terus berusaha dan tidak menyerah, serta

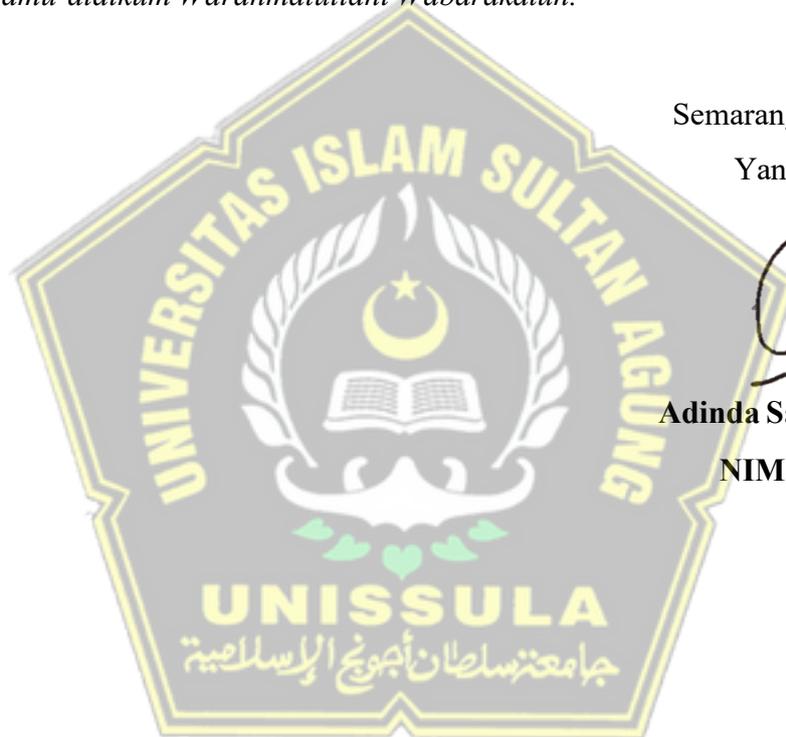
senantiasa menikmati prosesnya yang bisa dibilang tidak mudah. Terima kasih sudah bertahan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan penelitian skripsi ini memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan penelitian skripsi di masa yang akan datang. Semoga usulan penelitian skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Semarang, 21 Juli 2024

Yang Menyatakan,



**Adinda Sarda Azzahra**

**NIM.30402000015**

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

“Cukuplah Allah menjadi penolong kami dan Allah sebaik - baik pelindung.”

*(QS: Ali Imran:173)*

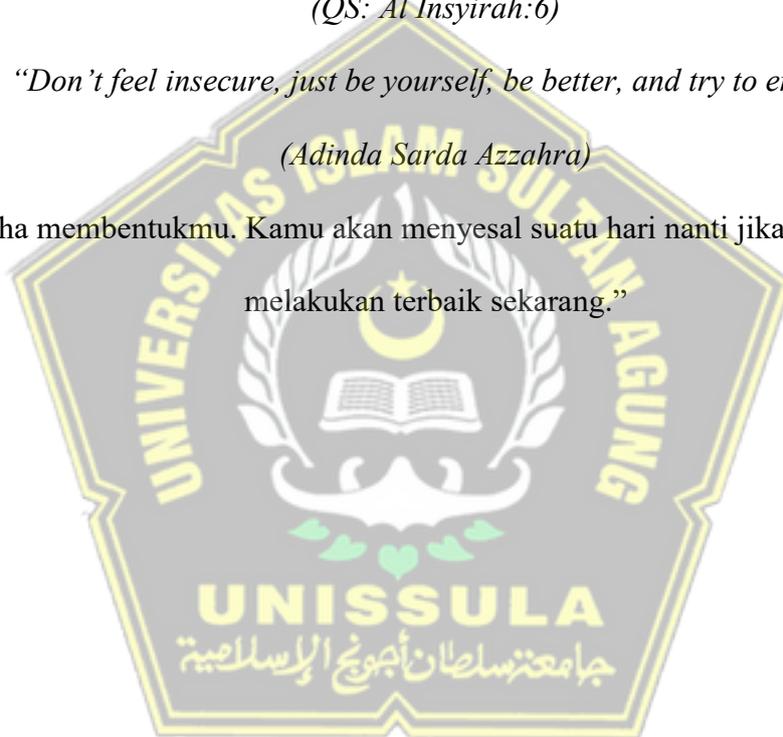
“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

*(QS: Al Insyirah:6)*

*“Don’t feel insecure, just be yourself, be better, and try to enjoy.”*

*(Adinda Sarda Azzahra)*

“Usaha membentukmu. Kamu akan menyesal suatu hari nanti jika kamu tidak melakukan terbaik sekarang.”



## **PERSEMBAHAN**

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan mengucap rasa syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT

Skripsi ini telah selesai.

Saya persembahkan karya ini untuk diri sendiri yang sudah bertahan dan menyelesaikan tugas akhir dengan baik, kedua orang tua saya terutama ibu yang selalu mendukung, mendidik dan mendoakan saya, serta dosen pembimbing yang tidak lelah dalam membimbing saya, dan untuk sahabat, teman terdekat yang selalu memberikan semangat tanpa henti.



## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana peran *talent management* dan *organizational culture* dalam memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan ada 88 responden karyawan PT. Dua Kelinci. Teknik analisis dalam penelitian ini melibatkan bantuan perangkat lunak Smart-PLS 4. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada 4 hipotesis yang diterima. *Organizational Culture*, *Talent Management*, dan *Employee Engagement* secara positif dan signifikan memengaruhi *Transformational Leadership*. Selain itu, *Employee Engagement* terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara, *Organizational Culture*, *Talent Management*, dan *Transformational Leadership*.

**Kata Kunci:** *Organizational Culture*, *Talent Management*, *Transformational Leadership*, dan *Employee Engagement*.



## ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the role of talent management and organizational culture in mediating the relationship between transformational leadership and employee engagement. In this research, the sample used was 88 respondents who were employees of PT. Dua Kelinci. The analysis technique in this research involves the help of Smart-PLS 4 software. The results of this research show that there are 4 hypotheses that are accepted. Organizational Culture, Talent Management, and Employee Engagement positively and significantly influence Transformational Leadership. In addition, Employee Engagement is proven to act as a mediating variable in the relationship between Organizational Culture, Talent Management and Transformational Leadership.

**Keywords:** *Organizational Culture, Talent Management, Transformational Leadership, and Employee Engagement.*



## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vii
ABSTRAK .....	ix
ABSTRACT .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	14
2.1 Landasan Teori .....	14
2.2 Pengembangan Hipotesis .....	23
2.3 Kerangka Penelitian .....	29
BAB III METODE PENELITIAN .....	31
3.1 Jenis Penelitian .....	31
3.2 Populasi dan Sampel .....	31
3.3 Sumber Data .....	33
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	33
3.5 Variabel Penelitian, Definisi Operasional .....	35
3.6 Teknik Analisis Data .....	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	45
4.1 Deskripsi Responden .....	45

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	48
4.3 Hasil Analisis PLS (Partial Least Square) .....	57
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian .....	72
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>82</b>
1.1 Kesimpulan .....	82
1.2 Saran .....	83
1.3 Keterbatasan Penelitian .....	86
1.4 Agenda Penelitian Mendatang .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>92</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Karyawan Masuk dan Keluar Tahun 2020-2022.....	7
Tabel 3.1 Skor Skala Likert.....	35
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	35
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden.....	45
Tabel 4.2 Usia Responden.....	46
Tabel 4.3 Lama Bekerja Responden.....	47
Tabel 4.4 Divisi Responden.....	47
Tabel 4.5 Domisili Responden.....	48
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel <i>Transformational Leadership</i> .....	51
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel <i>Talent Management</i> .....	52
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel <i>Organizational Culture</i> .....	54
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	55
Tabel 4.10 Uji <i>Loading Factor - Convergent Validity</i> .....	58
Tabel 4.11 Uji <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	59
Tabel 4.12 Uji <i>Cross Loading - Discriminant Validity</i> .....	60
Tabel 4.13 Uji <i>Reliability Construc</i> .....	61
Tabel 4.14 Uji <i>R-Square</i> .....	64
Tabel 4.15 Uji <i>F-Square</i> .....	65
Tabel 4.16 Uji <i>Path - Coeffisient</i> .....	66
Tabel 4.17 Uji <i>SRMR</i> .....	66
Tabel 4.18 Koefisien Jalur.....	67
Tabel 4.19 <i>Inderect Effect</i> .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....	30
Gambar 4.1 <i>Outer Model Algoritm</i> .....	57
Gambar 4.2 <i>Inner Model Bootstrapping</i> .....	63



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.1 Kuesioner Penelitian .....	92
Lampiran 1.2 Hasil Analisis SEM-PLS .....	97



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pesatnya industrialisasi di era ini ditandai dengan semakin banyaknya pendatang baru di dunia bisnis, salah satunya *food industry*. Pendatang baru tersebut membuat perusahaan yang sudah ada sebelumnya harus menerapkan strategi demi mempertahankan bisnisnya dengan karyawan yang mampu bekerja sesuai tanggung jawabnya juga menjadi faktor yang penting (Abdulkhaliq, 2019). Pada beberapa tahun terakhir, *employee engagement* telah menjadi perbincangan yang sering dan subjek pengukuran yang penting. Ketika karyawan memiliki keterlibatan emosional yang kuat dengan perusahaan, ini menandakan adanya *employee engagement* di perusahaan tersebut. Menurut Kruse dalam Amanda Savitri et al., (2023), perusahaan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi dapat dikenali dari karyawan-karyawannya yang tidak hanya bekerja demi gaji atau promosi, tetapi juga karena mereka aktif melakukan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu definisi *employee engagement* diperkenalkan oleh Gallup dalam Amanda Savitri et al., (2023) yang berpendapat bahwa *employee engagement* dapat memprediksi peningkatan kinerja, profitabilitas, retensi karyawan, kepuasan pelanggan, dan kesuksesan organisasi. *Employee engagement* memiliki dampak besar pada perusahaan.

Menurut Kahn dalam Savitri dkk (2023), *employee engagement* adalah bagian dari upaya motivasi karyawan yang diyakini akan mendorong karyawan

untuk bekerja dengan semangat dan mencapai tujuan perusahaan. Menurut penelitian Farndale et al. dalam Savitri dkk (2023), keterlibatan karyawan, yang dikenal sebagai *employee engagement*, memiliki dampak positif dan berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta profitabilitas perusahaan. Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan komitmen terhadap perusahaan, memacu pencapaian, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi tingkat pergantian karyawan (*turnover*) (Febriansyah & Ginting 2020). Penelitian oleh Anjum dalam Savitri dkk (2023) menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak hanya membantu menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Lockwood dalam Savitri dkk (2023) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement*, semakin tinggi pula hasil kerjanya.

Selain itu, studi sebelumnya telah mengidentifikasi beberapa faktor yang berkontribusi terhadap *employee engagement*. Faktor-faktor personal, seperti karakteristik individu, kepribadian, dan nilai-nilai kerja, dapat memengaruhi tingkat keterlibatan (Purc, 2019). Di samping itu, faktor-faktor organisasional, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan insentif kerja, juga memegang peran penting dalam memengaruhi keterlibatan karyawan (Deby Kurnia, 2023). Studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa kejelasan peran, dukungan dari atasan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah faktor-faktor yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan (Mark Kasa et al., 2021).

*Employee engagement* yang tinggi dapat diperkuat melalui peran pemimpin

dalam memengaruhi karyawan, seperti melalui penerapan kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang transformasional memperhatikan kebutuhan individual, sehingga mampu mengenali dan merespons kemampuan, aspirasi, dan kebutuhan unik dari setiap individu. Dengan kebutuhan individu yang terpenuhi dengan baik, karyawan dapat memberikan hasil kinerja yang optimal. Menurut Yaghoubipoor dalam Deborah (2019) Pemimpin transformasional memiliki atribut yang mengubah nilai-nilai bawahan untuk mencapai tujuan bersama, termasuk pengaruh ideal, perhatian individual, stimulasi intelektual, dan motivasi inspirasi.

Selain berdampak pada *employee engagement*, kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu memengaruhi kepuasan karyawan yang dipimpinnya. Dari perspektif karyawan, kepuasan kerja akan menghasilkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sementara dari perspektif perusahaan, kepuasan karyawan akan meningkatkan produktivitas, memperbaiki sikap dan perilaku karyawan dalam memberikan layanan yang prima. Kepuasan karyawan yang tinggi dapat memicu munculnya *employee engagement* di dalam perusahaan menurut Lintang Sari dalam Deborah (2019) Karyawan yang merasa puas juga cenderung lebih sering hadir di kantor, memiliki kinerja yang tinggi, dan loyal terhadap organisasi.

Menurut Ivancevich dalam Widyasendra (2020) Budaya organisasi adalah hasil dari persepsi yang dimiliki karyawan dan bagaimana persepsi tersebut membentuk pola keyakinan, nilai, dan harapan. Konsep budaya organisasi juga

merujuk pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggotanya dan yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Wallach dalam Widyasendra (2020) menggambarkan budaya korporasi sebagai pemahaman bersama tentang perilaku anggota - bagaimana cara mereka bekerja dalam melakukan tugas. Kepercayaan, nilai, norma, dan cara hidup yang dianut oleh individu akan menentukan bagaimana segalanya berjalan. Ini membatasi cara seseorang bekerja, standar perilaku, cara berkomunikasi, presentasi diri, dan kewajiban yang harus dipatuhi oleh individu tersebut.

Hubungan antara budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sangatlah penting dalam konteks produktivitas dan keberhasilan organisasi. Budaya organisasi menciptakan kerangka kerja yang memengaruhi cara karyawan berinteraksi, bekerja, dan merespons tujuan perusahaan. Ketika budaya organisasi didukung oleh nilai-nilai yang positif dan norma-norma yang mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan dukungan timbal balik, karyawan cenderung merasa lebih terhubung dengan perusahaan. Budaya yang mendukung penghargaan atas kontribusi, transparansi dalam komunikasi, dan kesesuaian dengan nilai-nilai personal karyawan akan memicu rasa kepuasan dan keterlibatan yang lebih tinggi. Sebaliknya, budaya yang tidak mendukung, atau bahkan bertentangan dengan nilai-nilai karyawan, dapat menghambat keterlibatan dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara aktif memelihara dan memperkuat budaya yang positif dan mendukung untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R dalam Kevin Wang (2024) talenta atau *talent* adalah karyawan yang memiliki kualitas unggul seperti pemikiran strategis, kepemimpinan yang kuat, kemampuan komunikasi yang baik, serta kemampuan untuk menginspirasi orang lain. *Talent management*, seperti yang dijelaskan Altındağ, Çirak, & Acar dalam Kevin Wang (2024) merupakan serangkaian kegiatan terintegrasi untuk mengelola karyawan memiliki kinerja tinggi dalam sebuah organisasi. Ini mencakup pengadaan dan orientasi talenta, pengembangan melalui manajemen kinerja dan pembelajaran, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier dan sukses.

Sementara itu, peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai ketika karyawan merasa terhubung secara positif dengan perusahaan dan memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan Saks dalam Kevin Wang (2024). Inilah tempat *employee engagement* masuk sebagai proses untuk mencapai tujuan tersebut. *Employee engagement*, seperti yang diuraikan oleh Schaufeli dan Bakker dalam Cintani & Noviansyah (2020), melibatkan pemikiran positif dan keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan, ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ini juga disorot oleh Albrecht dalam Cintani dan Noviansyah (2020) yang menyatakan bahwa *employee engagement* menciptakan keterlibatan psikologis yang mendalam dengan pekerjaan, di mana karyawan merasa terhubung secara fisik, kognitif, dan emosional.

Dengan demikian, hubungan antara *talent management* dan *employee engagement* terletak pada upaya organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat serta memastikan

bahwa mereka terlibat secara maksimal dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa diakui, didukung, dan memiliki keterlibatan yang kuat dengan visi dan misi perusahaan, mereka lebih cenderung untuk memberikan kinerja yang unggul dan berkontribusi pada pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Kota Pati identik dengan perusahaan kacang yang terkenal, ada dua perusahaan yang kini besar dan sukses dengan aneka ragam produknya salah satunya yaitu PT. Dua Kelinci. PT. Dua Kelinci merupakan perusahaan kacang pertama yang sudah ada dan berdiri sejak 1972. Berawal dari bisnis kacang garing yang dikemas ulang bernama 'Sari Gurih' dengan logo bergambar dua ekor kelinci, Ho Sie memulai dengan visi sederhana: 'Hasilkan kacang garing berkualitas'. Didirikan oleh Bapak Ak dan Ibu Lauw Bie Giok. Kacang tanah yang dicukur ini kemudian dijual di sekitar Surabaya dan akhirnya menyebar ke seluruh Jawa Timur, sehingga pada tahun 1982 merek "Sari Gurih" berganti nama menjadi Dua Kelinci. Kemudian bisnis tersebut diambil alih oleh kedua anaknya dan pada tanggal 15 Juli 1985, berkat Hadi Sutiono dan Ali Arifin, dua bersaudara dari anak pendiri, PT. Dua Kelinci dibangun di atas tanah seluas 6 Hektar di Pati. Kelinci secara resmi terdaftar sebagai perusahaan terdaftar. Kini PT. Dua Kelinci telah menjadi produsen kacang tanah terkemuka di Indonesia dengan sistem manajemen mutu produk berstandar internasional.

Produk yang dihasilkan berupa makanan ringan seperti kacang-kacangan, wafer, kuaci, dan food drink. PT. Dua Kelinci berlokasi di Jalan Raya Pati-Kudus, Lumpur, Bumirejo, Kecamatan Margorejo, Kabupaten Pati, Jawa Tengah. PT. Dua Kelinci mengeksport produk Indonesia yang berkualitas hingga ke seluruh

Asia dan ke Australia, Afrika, Timur Tengah, Eropa dan Amerika. PT Dua Kelinci memiliki karyawan bagian produksi, personalia dan *human resource*, keuangan, penjualan, pembelian, logistik, IT, listrik, *quality control*, dan para manager. Karyawan bagian produksi merupakan bagian yang penting dalam perusahaan karena aktivitas utama perusahaan adalah memproduksi barang jadi yaitu berupa makanan ringan.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan penulis, ditemukan fenomena ketidakhadiran oleh karyawan PT. Dua Kelinci yang merupakan masalah yang memiliki dampak luas terhadap produktivitas dan budaya kerja di dalam organisasi. Ketika karyawan sering absen atau terlambat, ini tidak hanya mengganggu jadwal kerja dan proyek-proyek tim, tetapi juga dapat menciptakan atmosfer negatif di tempat kerja. Salah satu dampak yang signifikan dari ketidakhadiran adalah menurunnya tingkat kedisiplinan di antara karyawan. Karyawan yang sering absen atau terlambat cenderung menurunkan standar disiplin mereka sendiri dan juga mempengaruhi kedisiplinan karyawan lainnya dalam tim atau departemen mereka.

**Tabel 1.1**  
**Data Karyawan Masuk dan Keluar Karyawan Tahun 2020-2022**

Tahun	Total Karyawan Akhir Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar
2020	3.742	2.748	3.751
2021	4.712	1.400	2.474
2022	3.826	554	730

Sumber : Annisa (2022)

Menurunnya kedisiplinan dapat tercermin dalam berbagai perilaku negatif, seperti keterlambatan dalam memenuhi tenggat waktu, izin tidak masuk yang tidak dijelaskan secara tepat, atau bahkan ketidakhadiran yang tidak diumumkan. Hal ini tidak hanya memengaruhi produktivitas secara langsung, tetapi juga menciptakan ketidakpastian dan ketegangan di antara rekan-rekan kerja yang diandalkan untuk bekerja sama dalam proyek-proyek tim.

Lebih jauh lagi, ketidakhadiran yang berulang dapat mengakibatkan gangguan dalam alur kerja organisasi secara keseluruhan. Tim atau departemen mungkin harus menyesuaikan jadwal atau tanggung jawab mereka untuk mengatasi ketidakhadiran tersebut, yang dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan tim dan bahkan mengganggu proyek-proyek yang sedang berlangsung. Hal ini juga dapat menimbulkan ketidakadilan di antara karyawan yang mematuhi aturan hadir dan mereka yang sering absen atau terlambat.

Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk mengatasi masalah ketidakhadiran oleh karyawan PT. Dua Kelinci ini dengan serius. Langkah-langkah seperti meningkatkan komunikasi tentang kebijakan absensi, menyediakan insentif untuk hadir secara teratur, atau memberikan sanksi yang sesuai untuk ketidakhadiran yang tidak terkait dengan keadaan darurat dapat membantu memperbaiki perilaku karyawan dan membangun budaya kerja yang lebih disiplin dan produktif.

Meskipun telah banyak penelitian yang menyoroti pentingnya *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja organisasi, masih terdapat gap

penelitian yang belum terjawab dalam konteks hubungan antara *employee engagement*, budaya organisasi, dan manajemen talenta, terutama dalam konteks industri tertentu seperti yang terjadi di PT. Dua Kelinci. Fenomena ketidakhadiran karyawan yang diamati dalam organisasi ini menunjukkan bahwa ada potensi hubungan antara tingkat kedisiplinan karyawan dan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Namun, belum ada penelitian yang secara khusus mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi dan praktik manajemen talenta berperan dalam memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dan bagaimana hal tersebut dapat memengaruhi *employee engagement*.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa faktor-faktor personal dan organisasional, seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Namun, belum ada penelitian yang secara spesifik mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi yang didukung oleh nilai-nilai positif dan norma-norma yang mendorong kedisiplinan serta komunikasi terbuka dapat mempengaruhi praktik manajemen talenta, seperti pengadaan dan pengembangan karyawan berbakat, serta bagaimana hal tersebut kemudian berdampak pada tingkat keterlibatan karyawan.

Selain itu, belum ada penelitian yang mengeksplorasi dampak praktik manajemen talenta, terutama dalam konteks kepemimpinan transformasional, terhadap tingkat kedisiplinan karyawan dan bagaimana hal tersebut memengaruhi *employee engagement* di organisasi. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami bagaimana peran pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kedisiplinan karyawan dan bagaimana hal

tersebut kemudian berdampak pada tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, gap penelitian yang dapat dieksplorasi adalah bagaimana interaksi antara budaya organisasi, manajemen talenta, dan kepemimpinan transformasional memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dan bagaimana hal tersebut kemudian memengaruhi *employee engagement* di PT. Dua Kelinci.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “**PERAN TALENT MANAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL CULTURE DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT**”. Penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih baik tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berhubungan dan bagaimana mereka dapat dikelola secara efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Serta memberikan gambaran tentang seberapa penting *talent management* dan *organizational culture* terhadap *employee engagement* yang di mediasi oleh *transformational leadership* dalam perusahaan ini, serta memberikan saran dan rekomendasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di lingkungan pekerjaan yang berubah-ubah.

## 1.2 Rumusan Masalah

Keterlibatan karyawan dalam sebuah perusahaan merujuk pada tingkat komitmen, semangat, dan antusiasme yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, perusahaan

dapat melakukan berbagai langkah, seperti memastikan keamanan psikologis karyawan, memberi kebebasan dalam mengekspresikan pandangan, memberikan tugas yang beragam, dan memberikan kompensasi yang adil. Selain itu, pemimpin perlu memberdayakan karyawan, memberikan penghargaan, memberikan umpan balik yang teratur, dan menciptakan budaya kerja yang positif.

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah yang ada, Ada tiga variabel tidak berwujud yang didorong oleh kepemimpinan (manajemen bakat, budaya organisasi, dan dukungan organisasi yang dirasakan yang berpotensi menghasilkan keterlibatan karyawan yang lebih baik, yang selanjutnya menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik (Sadeli, 2012). Maka rumusan pada penelitian adalah “Bagaimana peran talent management dan organizational culture dalam memediasi hubungan transformational leadership terhadap *employee engagement* pada PT. Dua Kelinci Pati”. Kemudian peneliti merumuskan beberapa masalah yang dapat diambil, dan menjadikannya sebagai *question research* dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Talent Management* PT. Dua Kelinci ?
2. Bagaimana *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Culture* PT. Dua Kelinci ?
3. Bagaimana *Talent Management* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* PT. Dua Kelinci ?
4. Bagaimana *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Employee*

*Engagement* PT. Dua Kelinci ?

5. Bagaimana *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* PT. Dua Kelinci?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang menjadi pokok penelitian, tujuan dari penelitian yang dilakukan di PT. Dua Kelinci adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Talent Management* PT. Dua Kelinci .
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture* PT. Dua Kelinci .
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement* PT. Dua Kelinci.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* PT. Dua Kelinci.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* PT. Dua Kelinci .

### 1.4 Manfaat Penelitian

Dari penulisan penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, baik secara akademis dan praktis, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mengembangkan pengetahuan di bidang manajemen mengenai peran *talent management* dan

*organizational culture* dalam memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *employee engagement* juga diharapkan dapat menjadi referensi dengan tema yang sama untuk dasar penelitian, bahan masukan, evaluasi dan sebagai pengembangan penelitian selanjutnya dengan metode pendekatan yang sesuai sehingga dapat memberikan kontribusi pada manajemen ekonomi serta juga diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang dipelajari di bangku perkuliahan.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat digunakan untuk melihat dan memberi informasi referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.
- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan suatu organisasi atau perusahaan dalam peran *talent management* dan *organizational culture* dalam memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *employee engagement*.
- c. Perolehan penelitian ini diharapkan bisa menjadi sumber literasi yang bermanfaat guna meningkatkan wawasan (ilmu pengetahuan).

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian yang mencakup *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, *Talent Management* dan *Organizational Culture*. Masing-masing variabel tersebut menguraikan mengenai definisi, indikator dan kesimpulan, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis tersebut dapat di ajukan untuk membentuk model penelitian yang empirik.

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional)

Kepemimpinan Transformasional adalah mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bawahan bahwa visi dan misi tersebut dapat dicapai. (Benjamin & Flynn, 2006) Kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Menurut (Deborah, 2019) *Transformational leadership* diartikan sebagai pemimpin yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan memiliki dampak yang luar biasa kepada pengikutnya, dan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh

seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja yang melampaui atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa menurut (Kharis, 2015).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi. Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Ni Wayan Henny Sukraeni (2021) :

1. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengindikasikan masa depan organisasi yang idealis.

Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

### 3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

### 4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasihati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan

kelebihan pribadi.

### 2.1.2 *Talent Management* (Manajemen Talenta)

*Talent management* atau manajemen bakat adalah suatu proses manajemen SDM terkait tiga proses. Pertama, mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*onboarding*). Kedua, memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di perusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter bekerja pada perusahaan Simalango dalam Sen et al., (2023).

Definisi lain disampaikan oleh Groves yang dikutip Sen et al., (2023) *talent management* secara umum berkaitan dengan pelatihan mengenai strategi pengembangan, mengidentifikasi kan *talent gaps*, *succession planning*, serta merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi, dan memelihara karyawan yang memiliki talenta melalui berbagai inisiatif. Perusahaan-perusahaan yang menggunakan *talent management* sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha se-optimal mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar terkait dengan bisnis utama perusahaan. Manajemen talenta merupakan suatu sistem yang diterapkan oleh perusahaan untuk mendapatkan talenta dan menciptakan lingkungan kerja yang tepat untuk menghadapi tantangan yang ditimbulkan dari lingkungan yang dinamis, yang kemudian mampu bersaing dalam

mencapai kesuksesan (Wayan Merry Nirmala Yani & Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra, 2023).

*Talent Management* dalam diri karyawan melibatkan banyak elemen, dari kualifikasi pendidikan dan keahlian, pengalaman sebelumnya, kekuatan, dan pelatihan tambahan yang mereka ambil, kemampuan, potensi kualitas dan motivasi, kualitas dan kepribadian. Kebanyakan perusahaan melakukan *talent management* dengan cara yang sama, ini dapat berbentuk apa saja dari perekrutan dan pemilihan setiap individu, terhadap penempatan mereka dalam perusahaan, pelatihan, untuk meningkatkan kinerja dan berbagai skema untuk memberikan penghargaan kepada yang berkemampuan tinggi. Seberapa jauh perusahaan terlibat dalam *talent management* benar-benar tergantung kepada ukuran bisnis mereka dan komitmen mereka kepada karyawannya dan masa depan mereka.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *Talent management* adalah penerapan suatu proses manajemen SDM yang berkaitan mengenai strategi pengembangan karyawan yang memiliki talenta yang inisiatif serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran manajemen talenta menurut Hanum Aula Rahmawati (2019) yaitu:

1. *Talent acquisition*, yaitu aktivitas menemukan, menarik, memperoleh, menilai, dan merekrut calon-calon pekerja untuk memenuhi jabatan/ posisi/ peran yang dibutuhkan sekarang maupun

dimasa depan.

2. *Talent development*, yaitu mengembangkan para talent yang dapat memberikan kontribusi terhadap kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan.
3. *Talent retention*, yaitu strategi perusahaan untuk mempertahankan para talent dan untuk menjaga agar setiap karyawan yang bertalenta memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan.

### 2.1.3 *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

Budaya organisasi di definisikan sebagai kumpulan nilai, konvensi, keyakinan, dan perilaku bersama yang memengaruhi lingkungan kerja organisasi. Ini mengekspresikan karakter organisasi yang berbeda dengan menggabungkan cara karyawan berinteraksi, berkomunikasi, dan memandang pekerjaan mereka (Aliefiani et al., 2023). Menurut (Astari, 2024) mengartikan bahwa budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, atau norma-norma yang telah disepakati dan diikuti oleh anggota sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah dalam organisasi. Dengan adanya *Organizational Culture*, hubungan dan kerja sama antar karyawan dapat memotivasi kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Budaya organisasi menetapkan kerangka kerja yang memengaruhi keputusan, motivasi, dan hubungan anggota organisasi. Suatu budaya

organisasi yang mendapat pengelolaan tepat maka dapat bertindak menjadi alat pengelola (manajemen) yang membimbing para pegawai guna bertindak dengan baik (*positif*) serta bersikap produktif. Dalam hal ini, sebuah nilai budaya tidak terlihat, namun dapat memacu timbulnya tindakan dan menciptakan keefektifan kerja. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah norma dan nilai sebagai sistem yang digunakan oleh seluruh anggota organisasi yang dapat membedakan organisasi satu dengan yang lainnya. Menurut Hadi (2020) Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Inovatif memperhitungkan risiko, yang berarti bahwa seluruh SDM pada organisasi dapat memberikan perhatian yang sensitif dalam segala permasalahan yang terjadi pada perusahaan, seperti menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan, berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru,
2. Berorientasi pada hasil, di mana para pemimpin memusatkan perhatian kepada hasil-hasil bukannya pada teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. Hasil merupakan sasaran yang ingin dicapai, oleh sebab itu segala sumber daya diarahkan pada pencapaian hasil, seperti menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan, penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan

3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, artinya keberhasilan karyawan ditentukan oleh kerja tim, hal ini dapat diwujudkan jika manajer tidak lupa melakukan peninjauan dengan baik terhadap karyawannya, seperti memenuhi kebutuhan untuk menjalankan dan mengerjakan pekerjaan, mendukung prestasi karyawan
4. Berorientasi detail pada tugas, artinya produktivitas yang tinggi dapat diraih apabila performa karyawan pada saat bekerja terpenuhi sesuai standar kelayakan yang diinginkan perusahaan, seperti teliti dalam mengerjakan tugas, keakuratan hasil kerja

#### **2.1.4 *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan)**

Penelitian yang dilakukan oleh Gallup *Consulting Organization* yang dikutip oleh Ayu (2022) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sebuah pendekatan di tempat kerja yang bisa menghasilkan kondisi yang tepat bagi seluruh anggota organisasi agar bisa memberikan yang terbaik sesuai ekspektasi organisasi setiap harinya, berkomitmen terhadap tujuan dan nilai organisasi, serta termotivasi untuk berkontribusi dalam kesuksesan organisasi dengan kesadaran penuh akan manfaatnya bagi diri sendiri dan organisasi itu sendiri.

Kemudian Yudiani yang dikutip dalam Samudra (2021) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja karyawan merupakan suatu konsep yang dapat dilihat dari *discretionary effort*, yakni karyawan

memiliki pilihan, karyawan bertindak bagi kepentingan organisasi. Karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi merupakan karyawan yang mampu terlibat secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan yang dimiliki.

Menurut pandangan Bakker dalam Samudra (2021) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja akan dapat terbuka akan pengalaman baru. Keterlibatan kerja karyawan diidentifikasi dengan karyawan yang terlibat secara autentik, karyawan yang dapat meningkatkan kehadiran dan performanya (keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional) yang mampu mengarah kepada kinerja secara aktif dan sepenuhnya. Konseptualisasi keterlibatan kerja karyawan menekankan bahwa pekerja yang mampu terlibat dapat menaruh banyak usaha dalam pekerjaan mereka karena mereka sangat kuat oleh Khan (Bakker, 2017).

Peningkatan keterlibatan karyawan dicapai melalui perencanaan karier karyawan, pelatihan dan pengembangan karier. Tujuan perusahaan adalah untuk meningkatkan keuntungan dan mata pencaharian untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan dimaksudkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas hidup mereka dan memberi mereka kesempatan untuk memajukan dan mengembangkan karier mereka. Dari beberapa pengertian dapat diambil kesimpulan bahwa *employee engagement* yaitu pendekatan karyawan di suatu perusahaan atau pun tempat kerja yang di mana karyawan memberikan kontribusi dalam pekerjaan serta terlibat dalam kesuksesan

perusahaan.

Aspek yang digunakan untuk variabel keterlibatan kerja karyawan yakni dari Chrisshyaren & Erdiansyah (2023) memiliki tiga karakteristik dalam keterlibatan kerja karyawan, diantaranya yaitu :

1. *Vigor* (Semangat), Dirincikan dengan tingkatan semangat, energi, serta ketangguhan atau kekuatan mental dalam bekerja. Serta adanya keinginan untuk memberikan usaha yang terbaik dalam bekerja dan ketika menghadapi kesulitan.
2. *Dedication* (Dedikasi), Dirincikan dengan perasaan yang antusias, dan ingin terlibat secara utuh serta memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan yang dimiliki.
3. *Absorption* (Menyatu), Dirincikan dengan kemampuan dalam konsentrasi secara penuh serta kemampuan dalam menikmati pekerjaan yang dimiliki. Sehingga merasa waktu pada saat bekerja berlalu begitu cepat.

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Talent Management*.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dengan tingkat transformasi seorang pemimpin terhadap bawahan memiliki efek yang dirasakan bawahan dengan dimensi-dimensi yang

dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi, mengembangkan diri, mempromosikan, mengembangkan kelompok dan organisasi (Sinaga et al., 2021). Kemudian hasil penelitian (Widodo, 2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap manajemen bakat, terutama dalam membangun perilaku inovatif, dimana atribut kepemimpinan transformasional dalam hal komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi dan penyelesaian persoalan yang akan menghasilkan inovasi dalam kinerja individu. Berbeda dengan penelitian Saad (2019) dalam penelitiannya menyatakan terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan manajemen bakat terutama dimulai dari mengadopsi seleksi, rekrutmen, rencana pengembangan karier, pelatihan, dan aktivitas lainnya, sementara pada penelitian ini manajemen bakat dimulai dari ketika pengembangan karier dilakukan. Sehingga hipotesis 1 pada penelitian ini adalah :

**H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Talent Management*.**

### **2.2.2 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture*.**

Menurut penelitian (Anwar, 2016) Kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi sebesar 38,52%. Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap

budaya organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa teori dan juga hasil penelitian dan jurnal terdahulu. Menurut Sanusi dan Sutikno (2009:11) menyatakan bahwa: “Perilaku dan kegiatan manajemen puncak mempunyai dampak utama pada pembentukan budaya organisasi. Melalui gaya kepemimpinan, apa yang dikatakan dan bagaimana berperilaku, para pemimpin menetapkan berbagai nilai dan norma yang di praktikkan organisasi. Keefektifan penyebarluasan dan penanaman nilai-nilai inti budaya sangat tergantung pada komitmen jajaran manajemen puncak, terutama dalam memainkan peran sebagai panutan.” Sependapat dengan Tika (2010:19) menyatakan, “Pengaruh pimpinan pada pembentukan budaya organisasi terutama dibentuk oleh para pendiri organisasi di mana tindakan pendiri organisasi menjadi inti dari budaya awal organisasi...” begitu juga pendapat Riani (2011:17) bahwa: “Peran pimpinan sangatlah penting dalam menciptakan dan mengubah sebuah budaya organisasi. Ada hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan sebuah budaya organisasi. Sehingga hipotesis 2 pada penelitian ini adalah :

**H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture*.**

### **2.2.3 Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*.**

*Talent management* adalah kegiatan penting yang memungkinkan organisasi untuk memiliki orang yang tepat dengan keterampilan

dan keahlian untuk memenuhi kebutuhan sekarang dan masa depan perusahaan Thiriku & Were dalam Srimulyani (2020) karena memengaruhi secara positif *employee engagement*. Hasil penelitian menunjukkan manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Ekhsan et al., 2023); (Afandi, 2021) menyatakan bahwa praktik manajemen bakat mempunyai korelasi positif dengan keterlibatan karyawan. Karyawan yang tengah mengikuti pelatihan dan pengembangan keterampilan, disertai dengan pemberian pujian yang menarik dan didukung oleh kepemimpinan yang bukan hanya sekadar pemimpin, melainkan juga teladan, akan membentuk ikatan emosional dan kognitif yang erat terhadap tugas dan perusahaan. Dorongan motivasional yang timbul dari ikatan ini mendorong mereka untuk menyediakan seluruh daya, waktu, dan pemikiran dengan penuh dedikasi dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sitorus et al., 2022) menyatakan bahwa *Talent Management* dan *Knowledge Management* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Penelitian lain oleh (Ningrum et al., 2023) juga mengungkapkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis 3 pada penelitian ini adalah :

**H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Talent***

### ***Management terhadap Employee Engagement.***

#### **2.2.4 Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*.**

Menurut temuan penelitian yang dilakukan (Humaira, 2022), budaya suatu bisnis memang memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Budaya Organisasi merupakan simbol dan seperangkat nilai-nilai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya Organisasi sering disebut hanya sebagai budaya. Oleh karena itu, budaya bisnis berdampak langsung pada keterlibatan yang ditampilkan oleh tenaga kerjanya. Budaya organisasi, keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai saling berkaitan dan memengaruhi satu sama lain. Budaya organisasi dan keterlibatan pegawai merupakan faktor terpenting dan faktor kunci dalam aktualisasi kinerja pegawai (Abdulkhaliq, 2019). Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan (Lia Amalia dan Lia Retno W, 2023). Selain itu, budaya organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga mengurangi perilaku negatif melalui peran mediasi parsial terhadap sikap karyawan di tempat kerja yang dalam artian meningkatkan secara positif. Budaya yang kuat dalam organisasi mengarah pada meningkatnya komitmen pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan jalur yang sama. Sangat membantu untuk meningkatkan kinerja para karyawan, selain berdampak langsung terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi berpengaruh secara tidak

langsung terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi karyawan (Nikpour, 2017). Sehingga hipotesis 4 pada penelitian ini adalah :

**H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*.**

#### **2.2.5 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.**

Kepemimpinan transformasional meningkatkan keterlibatan pekerja atau karyawan di tempat kerja, namun, kontribusi kepemimpinan transformasional lebih besar daripada kepemimpinan transaksional karena memiliki efek yang lebih besar pada sikap dan perilaku kerja karyawan (Suryo & Yuniawan, 2020). Pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi kerja intrinsik, sedangkan pemimpin transaksional berfokus pada motivasi kerja ekstrinsik menurut (Li et al., 2018) Penilaian lebih lanjut terhadap model yang diusulkan ini dapat ditemukan dalam penelitian lain yang dilakukan oleh para peneliti yang menyimpulkan bahwa pemimpin memerlukan variabel mediasi untuk memengaruhi karyawan sehubungan dengan pekerjaan dan keterlibatan organisasi mereka, namun terdapat faktor lain yang juga memengaruhi keterlibatan karyawan dalam suatu perusahaan organisasi yaitu kepemimpinan transformasional (Yücel, 2021), di mana ketika seorang pemimpin memiliki kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan

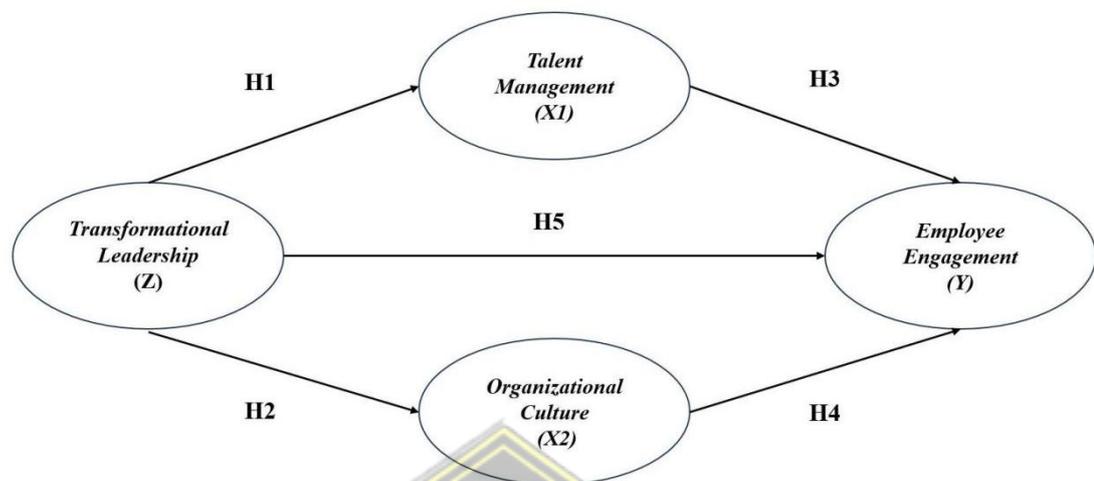
dengan mampu memotivasi pegawainya agar mampu berbuat lebih baik dari sebelumnya, mendorong rasa percaya diri pegawai maka hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai terhadap keterlibatannya secara positif. (Layaman et al. , 2021). Sehingga hipotesis 1 pada penelitian ini adalah :

**H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.**

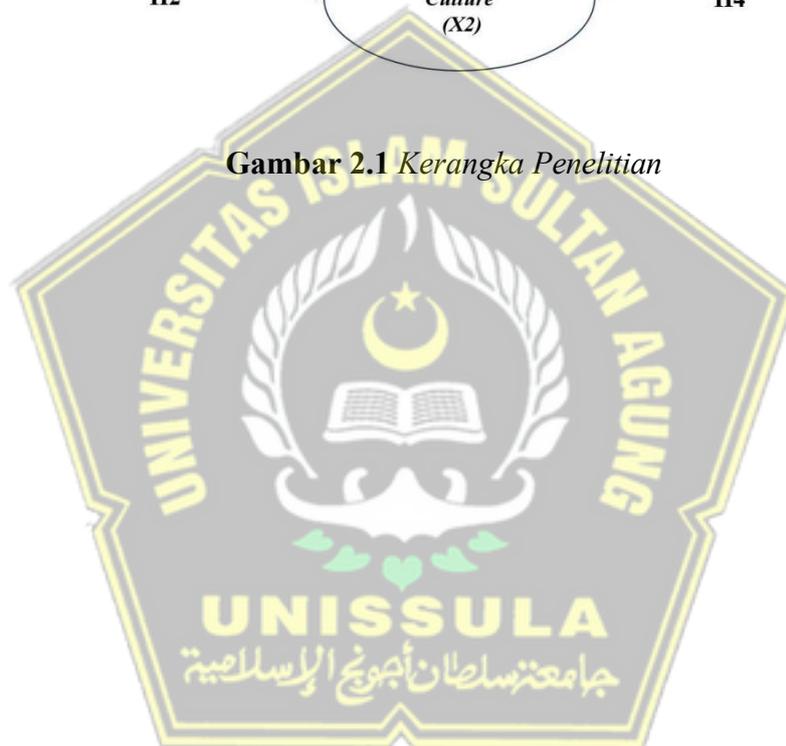
### 2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan maka penelitian bertujuan membentuk kerangka konseptual agar lebih terarah sehingga mudah dipahami. Kerangka konsep penelitian dijabarkan dari teori-teori yang ada dan tinjauan pustaka sebagai tuntutan untuk memecahkan masalah penelitian. Kerangka pemikiran dapat berbentuk uraian kuantitatif, model matematis, diagram atau persamaan-persamaan yang langsung berkaitan dengan bidang ilmu yang diteliti.

Kemudian kerangka konseptual yang digunakan peneliti dibagi menjadi empat variabel, antara lain variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independennya yaitu *Talent Management* ( $X_1$ ) dan *Organizational Culture* ( $X_2$ ), Variabel dependennya yaitu *Employee Engagement* ( $Y$ ), serta variabel mediasi yaitu *Transformational Leadership* ( $Z$ )



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *Explanatory Research* yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif memiliki tujuan untuk mengembangkan teori hipotesis yang memiliki kaitan dengan fenomena-fenomena alam. Konsep pendekatan kuantitatif juga mempunyai tujuan untuk membantu menemukan hubungan antara variabel yang ada dalam sebuah populasi yang di mana menggunakan kuesioner sebagai alat ukur mengambil data.

Dalam penelitian ini fenomena yang diangkat penulis adalah fenomena pada karyawan PT. Dua Kelinci di Kabupaten Pati yang ditetapkan sebagai populasi penelitian dengan menggunakan metode kuesioner, di mana metode nya menggunakan penelitian deskriptif yang melibatkan pengumpulan data untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan tentang pendapat atas sebuah topik maupun isu (Irfan A, 2022).

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Menurut Handayani (2020) populasi adalah totalitas dari setiap elemen yang akan diteliti yang memiliki ciri sama, bisa berupa individu dari suatu kelompok, peristiwa, atau sesuatu yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT Dua Kelinci yang berjumlah 700 orang yang berasal dari beberapa bagian yaitu : *Human Capital*,

Keuangan, Logistik, Pajak, PPIC, QCL, R&D.

### 3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2018:118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan ukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* atas dasar responden yang dipilih merupakan pertimbangan peneliti sebanyak 88 responden. Peneliti menggunakan penentuan besar ukuran sampel penelitiannya menggunakan rumus Slovin.

Yang di mana rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

Ne = Ketepatan yang diinginkan (0.1)

Menentukan jumlah sampel dihitung berdasarkan rumus slovin, sebagai berikut :

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{700}{1 + 700(0.1)^2} \\ &= 87.5 \\ &= 87.5 ; \text{ disesuaikan oleh peneliti menjadi } 88 \end{aligned}$$

Dalam memilih responden yang tepat maka ditetapkan berbagai syarat dan karakteristik sebagai berikut :

1. Responden berjenis kelamin laki - laki dan perempuan, minimal berusia 17 tahun, dengan alasan responden dapat memberikan jawaban yang dapat dipertanggungjawabkan serta kritis.
2. Responden memiliki masa kerja minimal 6 Bulan.
3. Responden yang bekerja di PT. Dua Kelinci Pati.

### 3.3 Sumber Data

1. **Data Primer**, Data primer adalah jenis data yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber utama, bisa melalui pengisian kuesioner, wawancara, survei, eksperimen, dan sebagainya. Sebelum memilih sumber pengumpulan data, tujuan penelitian dan populasi sasaran perlu diidentifikasi lebih dulu (Academy, 2022).
2. **Data Sekunder**, Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber lain yang telah ada. Sehingga penulis tidak mengumpulkan data langsung dari objek yang diteliti. Contoh jenis data sekunder seperti data dari jurnal, atau literatur lain, kemudian data karyawan dan data yang dikeluarkan oleh perusahaan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu tujuan utama dari analisis penelitian, metode paling strategis untuk melakukan pengumpulan data. Tanpa

adanya pemahaman metode pengumpulan data, peneliti tidak akan menerima informasi yang ditetapkan dalam data yang dipublikasikan. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini melalui 1 metode pengumpulan, yaitu Kuesioner ini adalah instrumen penelitian yang di dalamnya terdiri dari rangkaian pertanyaan dengan tujuan mendapatkan informasi atau tanggapan dari pada responden yang dituju untuk keperluan peneliti.

Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup dalam pengumpulan data, untuk memudahkan peneliti dalam menyebarkan kuesioner peneliti menggunakan format digital yaitu *google form* dan penyebaran angket. Dalam kuesioner ini menggunakan skala likert sebagai pengukur variabel nya. Skala Likert adalah skala atau pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai sebuah peristiwa dan fenomena sosial, berdasarkan dengan definisi operasional yang telah ditetapkan oleh peneliti.

Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka dapat diberi skor dari skala likert, yaitu:

**Tabel 3.1 Skor Skala Likert**

Pernyataan Positif	
Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.5 Variabel Penelitian, Definisi Operasional

#### Variabel Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang akan digunakan yaitu sebagai variabel independen. Sedangkan, untuk variabel dependen terakhir, yang berperan sebagai variabel mediasi. Dengan penjelasan masing - masing variabel pada tabel 3.2

**Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel**

NO	DEFINISI VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER
1.	<b><i>Transformational Leadership</i></b> adalah pemimpin yang mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kharisma</li> <li>2. Motivasi Inspiratif</li> <li>3. Stimulasi Intelektual</li> <li>4. Perhatian yang individual</li> </ol>	(Ni Wayan Henny Sukraeni, 2021)

2.	<b>Talent Management</b> adalah penerapan suatu proses manajemen SDM yang berkaitan mengenai strategi pengembangan karyawan yang memiliki talenta yang inisiatif serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Talent Acquisition</i></li> <li>2. <i>Talent Development</i></li> <li>3. <i>Talent Retention</i></li> </ol>	(Hanum Aula Rahmawati, 2019)
3.	<b>Organizational Culture</b> adalah sebuah norma dan nilai sebagai sistem yang digunakan oleh seluruh anggota organisasi yang dapat membedakan organisasi satu dengan yang lainnya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovatif memperhitungkan resiko</li> <li>2. Berorientasi pada hasil</li> <li>3. Berorientasi pada kepentingan karyawan</li> <li>4. Berorientasi detail pada tugas</li> </ol>	(Hadi, 2020)
4.	<b>Employee Engagement</b> yaitu pendekatan karyawan di suatu perusahaan atau pun tempat kerja yang di mana karyawan memberikan kontribusi dalam pekerjaan serta terlibat dalam kesuksesan perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vigor</i> (Semangat)</li> <li>2. <i>Dedication</i> (Dedikasi)</li> <li>3. <i>Absorption</i> (Menyatu)</li> </ol>	(Chrisshyaren & Erdiansyah, 2023)

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis Data adalah suatu proses menyusun serta mencari informasi yang diperoleh dari responden, kuesioner, ataupun hasil penyebaran *survey*. Informasi yang diperoleh sudah terkumpul kemudian data diolah serta dianalisis. Teknik analisis data ini dilakukan dengan memanfaatkan teknologi yaitu Komputer atau laptop, melalui sebuah *software* pengolahan data statistik yaitu *Smart Partial Least Squares* (PLS) yang merupakan model persamaan SEM (*Structural Equation Modeling*) pendekatannya didasarkan pada model persamaan struktural berbasis komponen atau varian.

PLS adalah suatu pendekatan di mana distribusi bebas atau data tertentu

tidak diasumsikan. Tujuan menggunakan *Smart Partial Least Squares* (PLS) untuk mengembangkan suatu teori serta memperjelas apakah ada hubungan antara variabel dalam penelitian. *Smart Partial Least Squares* (PLS) ini tidak memberikan syarat jumlah minimal sampel yang digunakan dalam penelitian akan tetapi alasan penggunaan metode ini, karena jumlah sampel yang dibutuhkan dalam analisis relatif kecil dan analisis Smart PLS tidak harus memiliki distribusi normal. Analisis PLS terdiri dari 2 model yaitu pengukuran eksternal (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

### 3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis dengan menggunakan pengujian hipotesis deskriptif yang memberikan suatu gambaran atau informasi tentang data penelitian. Analisis deskriptif dilakukan dengan menyajikan data ke dalam tabel distribusi frekuensi, menghitung nilai rata-rata, skor total, dan tingkat pencapaian responden (TCR), serta menginterpretasikannya. Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data sehingga dapat disajikan dalam tampilan yang lebih baik. (Ghozali, 2016)

### 3.6.2 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran bagian luar atau *outer model* merupakan pengujian yang bertujuan untuk menentukan spesifikasi hubungan setiap indikator terkait dengan variabel 1 laten lainnya. Evaluasi model pengukuran bagian luar dengan *multi trait - Multi Method* dengan

menguji *convergent validity* dan *discriminant validity*, *Reability*.

#### A. *Convergent Validity*

Validitas konvergen merupakan pengukuran indikator yang nantinya akan diuji berdasarkan korelasi antara komponen penilaian dengan penilaian konstruk, yang dapat dilihat dari koefisien loading atau *outer loading* yang dibatalkan, yang dapat menggambarkan besarnya korelasi antara masing-masing indikator dengan konstruk. Nilai *outer loading* dapat dikatakan tinggi jika korelasinya  $>0,7$ . Namun pada riset pengembangan skala Refleksif dikatakan dapat diterima jika berada pada nilai 0,5 - 0,6 (Ghozali, 2016) atau dalam artian ukuran *convergent validity* yang baik ditunjukkan oleh minimal nilai AVE 0,5. Rata-rata yang lebih dari separuh varian dari indikator - indikatornya berarti dapat dijelaskan oleh variabel laten.

#### B. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan adalah pengukuran dengan penilaian indikator refleksif berdasarkan konstruk *cross-loading*. Jika hasil hubungan konstruk dengan indikator pengukuran lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi dari jalur lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten yang memprediksi indikator pada blok ini lebih baik dari pada blok lain nya. Pada pengujian *Discriminant Validity* untuk mengevaluasi validitas dan konstruk dengan melihat skor nilai AVE, jika model memiliki nilai 0,5 maka model tersebut baik.

### C. *Composite Reliability*

Uji Reliabilitas memiliki fungsi untuk menentukan konsistensi atau ketepatan hasil pengukuran. Pengujian nya dapat dilakukan secara internal, yaitu pengujian dengan menganalisis konsistensi butir butir yang ada. Poin kuesioner dikatakan reliable apabila jawaban seseorang terhadap kuesioner adalah konsisten. Rumus yang digunakan untuk uji reliabilitas yakni *Alpha Cronbach*. Instrument dapat dinilai konsistensi, jika nilai *Alpha Cronbach* menunjukkan lebih dari 0,60.

#### 3.6.3 Uji Model Struktural (Inner Model)

Model Struktural / Internal atau *inner model* adalah model yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung berdasarkan teori *substantive*. Pada uji struktural model (*inner model*) menggunakan bantuan prosedur *Bootstrapping* dan *Blindfolding* dalam Smart PLS.

##### 1. *R-Square*

*R-Square* digunakan untuk mengestimasi terdahulu model struktural untuk selanjutnya dapat mengevaluasi variabel endogen yang berguna untuk memprediksi kekuatan dari model struktural. Nilai koefisiensi determinasi (*R Square*) dapat dipakai untuk memprediksi seberapa besar kontribusi pengaruh variabel bebas X terhadap variabel terikat Y dengan syarat hasil uji F dalam

analisis regresi bernilai signifikan . Sebaliknya, jika hasil uji F tidak signifikan maka nilai koefisien determinasi (R Square) ini tidak dapat digunakan untuk memprediksi kontribusi pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

## 2. *F-Square*

Uji *F-Square* digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, apakah tergolong lemah, medium atau kuat. Digunakan untuk menguji hipotesis atau signifikan, sehingga bisa diketahui diterima atau tidaknya hipotesis. Jika nilai sig F < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan .

## 3. Uji T

Uji T untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian hipotesis yang menggunakan t adalah pengujian hipotesis yang menggunakan t sebagai uji statistik.

Kriteria pengujian nya adalah sebagai berikut :

- 1.P value (sig) < 0,005 maka H0 ditolak.
- 2.P value (sig) > 0,005 maka Ha diterima.

### 3.6.4 Tahapan Menggunakan Smart PLS

PLS merupakan proses lima langkah di mana setiap langkah mempunyai langkah berikutnya, diantaranya merupakan :

#### 1. Konseptualisasi Model

Konseptualisasi model merupakan langkah pertama dalam analisis PLS. pada tahap ini spesifikasi domain konfigurasi di eksekusi, apa yang mewakili konfigurasi ditentukan, informasi dikumpulkan, dan uji reabilitas dilakukan untuk menentukan skor uji masuk akal tingkat konfigurasi.

#### 2. Menentukan Metode Analisa Algoritma

Model ini telah melewati sesi konseptual yang ditentukan oleh prosedur analisis algoritmik yang digunakan dalam model estimasi, sebagai metode analisis algoritma PLS seraya tiga opsi skema yang disediakan oleh jalur sentris karyawan atau struktur utama.

#### 3. Menentukan Metode *Re-sampling*

Dua metode yang biasa digunakan untuk melakukan proses *re-sampling* ialah *bootstrapping* dan *jack age flat*. Metode *jack age flat* ada dua langkah yang biasa digunakan untuk melakukan proses *re-sampling*. Prosedur *jack age flat* sekali lagi hanya menggunakan *subsample* ilustrasi asli yang dikelompokkan ke

dalam kelompok untuk ilustrasi.

Metode *bootstrapping* di ilustrasi kan lagi menggunakan semua sumber gambar. Metode *bootstrapping* lebih sering digunakan dalam model persamaan struktural. Program SmartPLS hanya menyediakan satu metode *re-sampling* yaitu *bootstrapping* yang terdiri dari 3 bagian. Prosedur yang disarankan oleh SmartPLS ialah mengubah tingkat konfigurasi.

#### 4. Menggunakan Diagram Jalur

Langkah selanjutnya yaitu menempatkan jalur menggunakan langkah diagram komputasi *Reticulated Behavior Modelling* (RAM) menjadi peraturan berikut :

- a) Konstruksi teoritis yang mewakili variabel potensial digambar dalam lingkaran
- b) Variabel atau indikator yang di plot dalam bentuk kotak
- c) Hubungan asimetris ditunjukkan oleh panah sederhana.

#### 5. Evaluasi Model

Setelah menggambar diagram jalur, dapat memperkirakan dan mengevaluasi model secara keseluruhan. Evaluasi model menguji validitas dan reliabilitas komponen potensial, mengevaluasi hasil pengukuran model, kemudian mengevaluasi model struktural dan menguji impresi antar komponen atau variabel.

### 3.6.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis model keseluruhan dari pemodelan persamaan struktural menggunakan SmartPLS. Pemodelan persamaan struktural diseluruh model, selain mengkonfirmasi teori, menjelaskan apakah ada hubungan variabel potensial. Uji hipotesis melihat nilai koefisien jalur yang dihitung pada uji model internal. Hipotesis bahwa T-statistik untuk setiap hipotesis lebih besar dari T-tabel. Peneliti dapat menyatakan penerimaan atau bukti.

Penelitian yang menggunakan tingkat kepercayaan 95% sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan ( $\alpha$ ) = 5% = 0,05, nilai nilai t-tabelnya adalah 1,96. Jika nilai tstatistik lebih kecil dari nilai t-tabel ( t-statistik < 1.96 ), maka Ho diterima dan Ha ditolak. Jika nilai t-statistik lebih besar atau sama dengan t-tabel ( tstatistik > 1.96 ), maka Ho ditolak dan Ha diterima SmartPLS juga menghasilkan nilai koefisien untuk setiap indikator. Dengan demikian bisa dilihat indikator mana yang memberikan pengaruh terbesar dan mana yang pengaruhnya paling kecil. (Furadantin, 2018)

### 3.6.6 Analisis SEM dengan Efek Mediasi

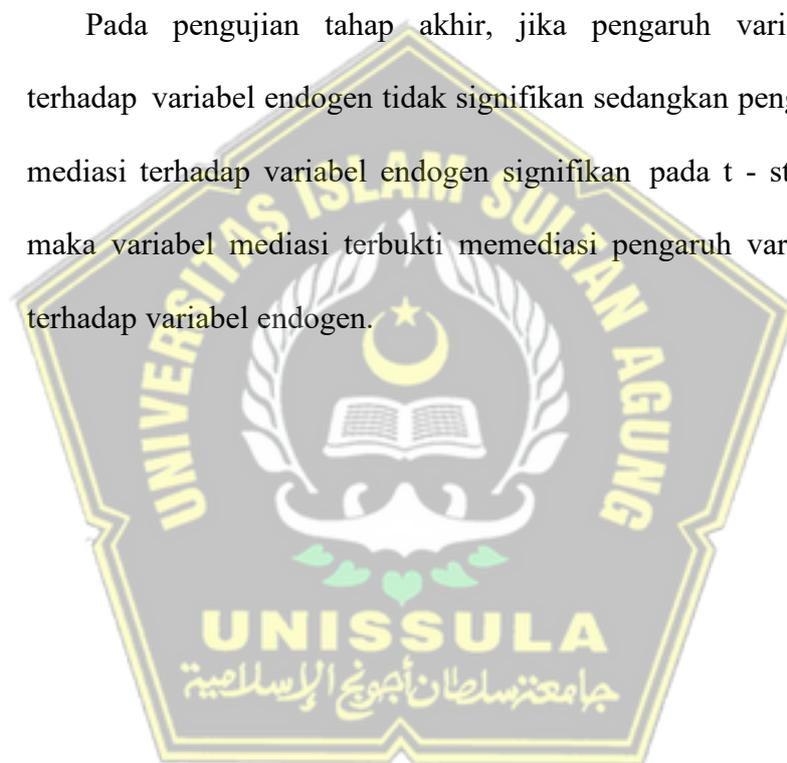
Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS dengan menggunakan prosedur yang dikembangkan. Dengan tahapan sebagai berikut:

1. Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap

variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik  $> 1,96$

2. Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada s-statistik  $> 1,96$
3. Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen

Pada pengujian tahap akhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t - statistik  $> 1,96$  maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan data yang dihasilkan berupa angka angka. Pengumpulan data dilakukan dengan sampel kuesioner sebanyak 88 responden yang berasal dari PT. Dua Kelinci. Penelitian ini bertujuan guna untuk mengetahui peran implementasi *Talent Management* dan *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement Transformational Leadership* dan penerapan *Transformational Leadership* dapat memberi pengaruh kuat atau lemah hubungan antar variabel pada PT. Dua Kelinci. Berdasarkan hasil yang didapatkan dari penyebaran kuesioner sebanyak 88 responden, informasi berikut meliputi identitas latar belakang responden. Hasil dari keterangan responden adalah sebagai berikut:

##### 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 88 responden, dilakukan pengelompokan jenis kelamin yang ditampilkan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	26	29.55%
2	Perempuan	62	70.45%
	<b>Total Keseluruhan</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

SSumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui dari penggunaan responden sebanyak 88 sampel. Hasil data analisis deskripsi responden didapatkan berdasarkan jenis kelamin, di mana yang paling mendominasi adalah sampel

yang berjenis perempuan yang berjumlah 62 karyawan dengan persentase sebesar 70.45% dan sisanya laki-laki.

## 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 88 responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan usia yang ditampilkan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.2 Usia Responden**

No.	Umur	Jumlah	Persentase
1	17-21 tahun	5	5.68%
2	22-26 tahun	46	52.27%
3	27-31 tahun	17	19.32%
4	32-36 tahun	9	10.23%
5	37-41 tahun	5	5.68%
6	42-46 tahun	4	4.55%
7	47-53 tahun	2	2.27%
	<b>Total Keseluruhan</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Hasil analisis tabel 4.2 dapat diketahui dari responden dalam sampel sebanyak 88 karyawan, usia karyawan yang paling mendominasi adalah dengan rentang usia 22-26 tahun sebanyak 46 frekuensi responden. Dikarenakan rentang usia tersebut termasuk kedalam usia produktif.

## 3. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 88 responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan lama bekerja yang ditampilkan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3 Lama Bekerja Responden**

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
6 Bulan - 3 Tahun	24	27.27%
3 - 5 Tahun	33	37.50%
>5 Tahun	31	35.23%
<b>Total Keseluruhan</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Dari tabel 4.4 terlihat bahwa dapat diketahui dari responden dalam sampel sebanyak 88 karyawan yang paling mendominasi adalah responden yang sudah lama bekerja selama 3 - 5 tahun berjumlah 33 responden. Dari tabel tersebut, terlihat bahwa persentase responden tidak jauh berbeda dan tidak menjadi sebuah pembeda berapa lama karyawan itu bekerja.

#### 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Divisi

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 88 responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan divisi yang ditampilkan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.4 Divisi Responden**

No.	Divisi	Jumlah	Persentase
1	<i>Human Capital</i>	40	45.45%
2	Keuangan	4	4.55%
3	Logistik	9	10.23%
4	Pajak	4	4.55%
5	PPIC	7	7.95%
6	QCL	11	12.50%
7	R&D	13	14.77%
	<b>Total Keseluruhan</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Dilihat dari tabel 4.4 menunjukkan bahwa gambaran responden yang paling mendominasi oleh karyawan PT. Dua Kelinci sebagian besar yang tercatat berada pada divisi *Human Capital*, dengan jumlah sebanyak 40 responden.

## 5. Deskripsi Responden Berdasarkan Domisili

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 88 responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan domisili yang ditampilkan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.5 Domisili Responden**

No.	Domisili	Jumlah	Persentase
1	Demak	1	1.14%
2	Kendal	3	3.41%
3	Kudus	21	23.86%
4	Pati	53	60.23%
5	Rembang	1	1.14%
6	Semarang	8	9.09%
7	Yogyakarta	1	1.14%
	<b>Total Keseluruhan</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Dilihat dari tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden paling mendominasi yang tercatat berada di Kabupaten Pati yaitu berjumlah 53 responden dengan persentase 60.23%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di PT. Dua Kelinci merupakan penduduk lokal.

### 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini digunakan untuk alat dalam mempelajari gambaran deskriptif dari jawaban atas pertanyaan yang

diajukan oleh responden. Pada penelitian ini di PT. Dua Kelinci. tanggapan responden pada setiap pertanyaan yang tercantum dalam kuesioner. Hal ini guna mengetahui kepemimpinan partisipatif, kompensasi, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik skoring dengan menggunakan angka indeks, di mana nilai maksimal adalah 5 dan angka minimal adalah 1. Hal ini dapat digunakan untuk mengetahui beberapa persepsi umum responden tentang variable yang diteliti. Nomor indeks ini dihitung dengan menggunakan rumus yang sudah ditetapkan sebagai berikut:

**Nilai**

$$\text{indeks} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)}{5 \times 100}$$

Keterangan:

F1 merupakan frekuensi responden yang menjawab 1

F2 merupakan frekuensi responden yang menjawab 2

F3 merupakan frekuensi responden yang menjawab 3

F4 merupakan frekuensi responden yang menjawab 4

F5 merupakan frekuensi responden yang menjawab 5

Total indeks yang dihasilkan adalah 100 dengan menggunakan metode yaitu membagi jawabannya menjadi tiga kategori. Jawaban responden ini memiliki nilai 1-5 sehingga persepsi yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$\text{Terendah} : \frac{(\%F \times 1)}{5} = \frac{(100 \times 1)}{5} = 20$$

$$\text{Tertinggi} : (100 \times 5) / 5 = 100$$

$$\text{Rentang} ; 100 - 20 = 80$$

$$\text{Panjang kelas interval} : 80 : 3 = 26,7$$

Maka angka indeks yang diperoleh ini dimulai dari angka 20-100 dengan kisaran sebesar 26,7. Jika panjang interval adalah 100 dibagi 3, maka hasilnya masing – masing rentang sebesar 26,7. Hal ini digunakan untuk menginterpretasikan nilai observasi tiga kategori yang dimaksud sebagai berikut:

$$\text{Kategori rendah} = 20 - 46,6$$

$$\text{Kategori sedang} = 46,7 - 73,3$$

$$\text{Kategori tinggi} = 73,4 - 100$$

#### 4.2.1 Variabel *Transformational Leadership*

Adapun tanggapan responden menunjukkan bahwa rata - rata karyawan merasakan *Transformational Leadership*. *Transformational Leadership* merupakan bagaimana cara seorang pemimpin yang mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan dengan membantu mereka, dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi. Tentunya karyawan akan merasakan perubahan pada diri sendiri bahkan sekitarnya karena adanya *Transformational Leadership*. Berdasarkan penelitian ini dalam variabel *Transformational Leadership* terdapat 4 indikator dan masing - masing indikator terdapat 2 item. Berikut penyajian pencatatan jawaban responden :

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel *Transformational Leadership*

Indikator	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Mean	Kategori
<b>Kharisma</b>							
Pemimpin menjadi panutan saya dan kagum atas hasil kerjanya selama ini di lingkungan perusahaan.	1.1	1.1	15.9	60.2	21.5	79.86	Tinggi
Pemimpin memupuk rasa bangga saya selama bekerja bersamanya.	1.1	1.1	17.9	60.6	17.9	77.78	Tinggi
<b>Motivasi Inspiratif</b>							
Pemimpin menginspirasi saya untuk meningkatkan kinerja dan kepercayaan diri saya.	1.1	1.1	11.2	59.5	25.8	80.78	Tinggi
Pemimpin memberikan keyakinan saat berkomunikasi dengan jelas tentang tugas dan pekerjaan.	1.1	1.1	13.4	57.3	25.8	80.34	Tinggi
<b>Stimulasi Intelektual</b>							
Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan dengan pendekatan rasional dan logis.	1.1	1.1	10.1	60.6	25.8	80.96	Tinggi
Pemimpin memecahkan masalah dengan mempertimbangkan berbagai sudut pandang.	1.1	1.1	11.2	58.4	26.9	81.0	Tinggi
<b>Perhatian yang Individual</b>							
Pemimpin memberikan nasihat yang sangat berharga untuk pengembangan diri saya.	1.1	1.1	16.8	51.6	28.0	80.02	Tinggi
Pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai individu yang memiliki keunikan masing-masing.	1.1	1.1	19.1	59.5	17.9	77.62	Tinggi
<b>Rata-Rata Keseluruhan</b>						<b>79.79</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat dari jawaban responden pada variabel *Transformational Leadership* dari hasil pengukuran tertinggi sebesar 81.00 yang terdapat pada indikator stimulasi intelektual dengan item pemimpin yang memecahkan masalah dengan mempertimbangkan berbagai sudut pandang. Kemudian dari tabel tersebut juga terlihat bahwa nilai persepsi terendah 77.62 terletak pada indikator perhatian yang individual di mana pemimpin kurang memperlakukan setiap karyawan sebagai individu yang memiliki keunikan masing-masing, ke depannya pemimpin harus berupaya meningkatkan dalam

memperlakukan keunikan karyawan. Selanjutnya untuk rata-rata keseluruhan mengenai variabel *Transformational Leadership* yaitu sebesar 79.79 yang berarti termasuk ke dalam kategori persepsi yang tinggi (73.4-100). Hal ini menunjukkan bahwa pada indikator *Transformational Leadership* mampu diterapkan dengan baik di dalam lingkungan perusahaan PT. Dua Kelinci.

#### 4.2.2 Variabel *Talent Management*

Adapun tanggapan responden menunjukkan bahwa rata - rata karyawan merasakan *Talent Management*. Berdasarkan penelitian ini dalam variabel *Talent Management* terdapat 3 indikator dan masing - masing indikator terdapat 2 item. Berikut penyajian pencatatan jawaban responden :

**Tabel 4.7 Deskripsi Variabel *Talent Management***

Indikator	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Mean	Kategori
<b><i>Talent Acquisition</i></b>							
Persyaratan prosedur rekrutmen di perusahaan sudah cukup jelas.	1.1	1.1	20.2	65.1	11.2	76.06	Tinggi
Proses seleksi terdiri dari tes kemampuan, tes keterampilan, dan kepribadian.	1.1	1.1	11.2	56.1	29.2	81.46	Tinggi
<b><i>Talent Development</i></b>							
Perusahaan memberikan motivasi kerja karyawan melalui promosi jabatan.	1.1	1.1	20.2	57.3	19.1	77.72	Tinggi
Perusahaan memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan.	1.1	1.1	15.7	55.0	25.8	79.88	Tinggi
<b><i>Talent Retention</i></b>							
Perusahaan memberikan rangsangan berupa pemberian bonus pada setiap penyelesaian pekerjaan yang memuaskan.	1.1	1.1	19.1	51.6	25.8	79.20	Tinggi
Perusahaan memperlakukan karyawan dengan baik untuk mempertahankan karyawan.	1.1	1.1	22.4	49.4	24.7	78.32	Tinggi
<b>Rata-Rata Keseluruhan</b>						<b>78.77</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat dari skor rata-rata jawaban responden pada variabel *Talent Management* dari hasil pengukuran tertinggi terdapat pada indikator *Talent Acquisition* dengan nilai sebesar 81.46 yang di mana proses seleksi terdiri dari tes kemampuan, tes keterampilan, dan kepribadian, adalah cara terbaik dalam memenuhi calon karyawan sesuai jabatan/ peran yang dibutuhkan sekarang maupun di masa depan. Kemudian dari tabel tersebut juga terlihat bahwa nilai persepsi terendah terletak pada indikator *Talent Acquisition* juga dengan nilai 76.06. Hal mengenai persyaratan prosedur rekrutmen di perusahaan masih kurang jelas menurut responden, untuk kedepannya perusahaan diharapkan mampu memberikan persyaratan prosedur dengan benar. Setelah itu rata-rata keseluruhan mengenai variabel *Talent Management* yaitu sebesar 78.77 yang berarti termasuk ke dalam kategori persepsi yang tinggi (73.4-100). Hal ini menunjukkan bahwa pada indikator *Talent Management* diterapkan dengan baik di dalam lingkungan perusahaan PT. Dua Kelinci berdasarkan penilaian responden.

#### **4.2.3 Variabel *Organizational Culture***

Adapun tanggapan responden menunjukkan bahwa rata - rata karyawan merasakan *Organizational Culture*. Berdasarkan penelitian ini dalam variabel *Organizational Culture* terdapat 4 indikator dan masing - masing indikator terdapat 2 item. Berikut penyajian pencatatan jawaban responden :

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel *Organizational Culture*

Indikator	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Mean	Kategori
<b>Inovatif memperhitungkan risiko</b>							
Saya selalu memberikan ide - ide baru untuk dapat memajukan perusahaan.	1.1	3.3	28.0	51.6	14.6	74.22	Tinggi
Saat bekerja, saya berusaha untuk memberikan pelayanan umum daripada kepentingan pribadi atau kelompok.	1.1	1.1	12.3	56.1	28.0	80.92	Tinggi
<b>Berorientasi pada hasil</b>							
Saya memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.	1.1	1.1	8.9	52.8	34.8	83.04	Tinggi
Saya berkomitmen untuk menyelesaikan tugas yang diberikan secara tepat waktu.	1.1	1.1	5.6	49.4	41.5	85.04	Tinggi
<b>Berorientasi pada semua kepentingan karyawan</b>							
Saya merasa bahwa perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan	1.1	2.2	22.4	53.9	19.1	76.76	Tinggi
Saya percaya bahwa karyawan mampu toleransi terhadap segala perbedaan yang ada di lingkungan kerja.	1.1	1.1	16.8	64.0	15.7	77.64	Tinggi
<b>Berorientasi detail pada tugas</b>							
Saya bekerja dengan seluruh kemampuan, perusahaan telah cukup memberikan dukungan untuk pertumbuhan dan pengembangan karier saya.	1.1	4.4	14.6	61.7	16.8	76.90	Tinggi
Saya berusaha menyelesaikan masalah di tempat kerja secara kolaborasi dengan tim sesuai standar kelayakan perusahaan.	1.1	1.1	5.6	56.1	34.8	83.70	Tinggi
<b>Rata-Rata Keseluruhan</b>						<b>79.77</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat dari skor rata-rata jawaban responden pada variabel *Organizational Culture* dari hasil pengukuran tertinggi terdapat pada indikator berorientasi pada hasil dengan nilai 85.04 yang di mana saya berkomitmen untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu merupakan sasaran yang dicapai oleh karyawan dengan penilaian hasil yang telah dilaksanakan, kemudian dari tabel tersebut juga terlihat bahwa nilai persepsi terendah terletak pada indikator inovatif memperhitungkan resiko yang pertama dengan nilai 74.22, meskipun responden terus berusaha memberikan ide baru untuk dapat

memajukan perusahaan, namun indikator ini masih menunjukkan nilai terendah dibandingkan dengan aspek lainnya. Hal ini menandakan bahwa kurangnya respon dari karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu berupaya menarik minat karyawan untuk lebih banyak atau aktif dalam menuangkan ide mereka dalam artian berpartisipasi. Selanjutnya rata-rata keseluruhan mengenai variabel *Organizational Culture* yaitu sebesar 79.77 yang berarti termasuk ke dalam kategori persepsi yang tinggi (73.4-100). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah cukup menerapkan *Organizational Culture* dengan baik di dalam bekerja serta lingkungan perusahaan PT. Dua Kelinci berdasarkan penilaian responden.

#### 4.2.4 Variabel *Employee Engagement*

Adapun tanggapan responden menunjukkan bahwa rata - rata karyawan merasakan *Employee Engagement*. Berdasarkan penelitian ini dalam variabel *Employee Engagement* terdapat 3 indikator dan masing - masing indikator terdapat 2 item. Berikut penyajian pencatatan jawaban responden :

**Tabel 4.9 Deskripsi Variabel *Employee Engagement***

Indikator	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Mean	Kategori
<b><i>Vigor (Semangat)</i></b>							
Saya memahami bahwa pekerjaan yang saya lakukan memberi pengaruh dan manfaat bagi perusahaan.	1.1	1.1	12.3	52.8	31.4	81.68	Tinggi
Saya tetap fokus menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya meski pun ada hal yang tidak berjalan	1.1	1.1	6.7	59.5	30.3	82.58	Tinggi

dengan baik .

***Dedication (Dedikasi)***

Saya ikut kontribusi dalam pemecahan masalah yang terjadi pada perusahaan, terutama pada bagian saya bekerja.

1.1	1.1	10.1	70.7	15.7	78.98	Tinggi
-----	-----	------	------	------	-------	--------

Saya tidak pernah lalai dalam menjalankan tugas yang diberikan perusahaan dan berfokus untuk menyelesaikan pekerjaan untuk memperoleh hasil optimal.

1.1	1.1	8.9	69.6	17.9	79.58	Tinggi
-----	-----	-----	------	------	-------	--------

***Absorption (Menyatu)***

Saya menikmati waktu saya dalam bekerja di perusahaan sehingga terkadang lupa waktu.

1.1	1.1	20.2	61.7	14.6	76.74	Tinggi
-----	-----	------	------	------	-------	--------

Saya memiliki rasa bangga karena dapat bekerja di perusahaan yang sekarang saya tempati

1.1	1.1	28.0	47.1	21.3	76.44	Tinggi
-----	-----	------	------	------	-------	--------

---

**Rata-Rata Keseluruhan**

**79.33** Tinggi

---

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

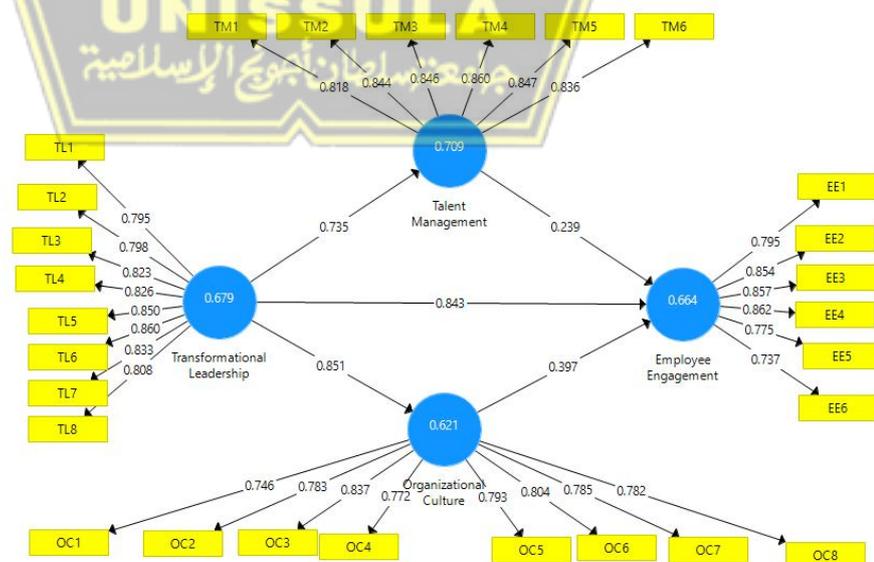
Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat dari skor rata-rata jawaban responden pada variabel *Employee Engagement* dari hasil pengukuran tertinggi terdapat pada indikator *vigor* (semangat) yang ke 2 dengan nilai 82.58 di mana karyawan tetap fokus menyelesaikan tugas yang diberikan meski pun ada hal yang tidak berjalan dengan baik, artinya adanya keinginan untuk memberikan usaha terbaik dalam bekerja pada diri karyawan. Kemudian dari tabel tersebut juga terlihat bahwa nilai persepsi terendah terletak pada indikator *absorption* (menyatu) dengan nilai 76.44 di mana karyawan yang memiliki rasa bangga karena dapat bekerja di perusahaan yang di tempati cenderung belum sepenuhnya

menikmati pekerjaannya. Untuk rata-rata keseluruhan mengenai variabel *Employee Engagement* yaitu sebesar 79.33 yang berarti termasuk ke dalam kategori persepsi yang tinggi (73.4-100). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah cukup menerapkan *Employee Engagement* sesuai indikator variabelnya dengan baik di dalam bekerja serta lingkungan perusahaan PT. Dua Kelinci berdasarkan penilaian responden.

### 4.3 Hasil Analisis PLS (Partial Least Square)

#### 4.3.1 Pengujian Analisis *Outer Model* (*Measurement Model*)

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis yang dilakukan oleh peneliti menggunakan *confirmatory factor* atau CF. Model pengukuran ini dipergunakan untuk melihat hubungan peran antara konstruk variabel laten dengan indikator *Outer Model* (*Measurement Model*). Hasil dari pengukuran *Outer Model* SmartPLS sebagai berikut:



Gambar 4. 1 *Outer Model* Algorithm

### a. Uji *Convergent Validity*

Menggunakan uji *outer model*, dengan melihat skor dari *loading factor* pada variabel laten setiap indikator. Nilai korelasi *loading factor* dapat dikatakan tinggi jika korelasinya  $> 0,70$ . Namun pengembangan skala pengukuran nilai untuk nilai *loading factor* di atas atau  $> 0,50$  masih dapat diterima. Karena hal tersebut menunjukkan bahwa item tersebut memiliki struktur yang baik. Hasil dari uji validitas konvergen pada penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 4. 10 Uji *Loading Factor* - *Convergent Validity***

	Employee Engagement	Organizational Culture	Talent Management	Transformational Leadership
EE1	0,795			
EE2	0,854			
EE3	0,857			
EE4	0,862			
EE5	0,775			
EE6	0,737			
OC1		0,746		
OC2		0,783		
OC3		0,837		
OC4		0,772		
OC5		0,793		
OC6		0,804		
OC7		0,785		
OC8		0,782		
TL1				0,795
TL2				0,798
TL3				0,823
TL4				0,826
TL5				0,850
TL6				0,860
TL7				0,833
TL8				0,808
TM1			0,818	
TM2			0,844	
TM3			0,846	
TM4			0,860	
TM5			0,847	
TM6			0,836	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.10 di atas terlihat dari hasil *outer loading* bahwa dari semua indikator memiliki nilai *loading factor* lebih dari atau  $>0,70$  sehingga dapat dinyatakan valid. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap indikator dari setiap variabel nya dapat digunakan untuk mengukur nilai konstruk karena sudah memenuhi kriteria yang ditentukan dengan kesimpulan validitas yang sudah sesuai dengan persyaratan dan layak untuk digunakan sebagai alat penelitian.

#### b. Uji *Average Variance Extracted (AVE)*

Dalam uji analisis *outer model*, nilai AVE dapat diukur dengan perbandingan rata-rata *variance extract* untuk setiap konstruk dengan hubungan antara konstruk dengan konstruk lainnya di dalam model. Suatu model memiliki skor *discriminant validity* jika skor AVE nya lebih besar dari 0,50 akan dikatakan baik.

**Tabel 4. 11 Uji *Average Variance Extracted (AVE)***

	$\rho_A$	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,900	0,664
<i>Organizational Culture</i>	0,915	0,621
<i>Talent Management</i>	0,919	0,709
<i>Transformational Leadership</i>	0,933	0,679

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dapat dilihat tabel 4.11 menunjukkan, dari pengujian yang dilakukan dengan program SmartPLS bahwa nilai akar rata-rata *variance extract* atau AVE nya setiap konstruk lebih besar dari 0,50. Hal ini dapat

disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memenuhi syarat atau lolos uji *discriminat validity*.

**c. Uji Discriminant Validity**

Tingkat diferensi suatu indikator dalam mengukur konstruk instrument adalah yang dimaksud dari *discriminant validity*. Pada penelitian yang menggunakan SmartPLS pengujian *discriminant validity* berdasarkan *fornell-lacker* dan *cross loading* dapat dikategorikan baik jika akar *AVE* pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya. Pada Uji *Discriminant Validity* nilai pada semua variabel lebih dari 0,70 maka dikatakan valid, berikut merupakan hasil dari uji *Discriminant Validity* :

**Tabel 4. 12 Cross Loading - Discriminant Validity**

	TM	OC	EE	TL
EE1	0,666	0,708	0,795	0,685
EE2	0,632	0,758	0,854	0,737
EE3	0,697	0,707	0,857	0,694
EE4	0,620	0,723	0,862	0,693
EE5	0,589	0,662	0,775	0,633
EE6	0,633	0,645	0,737	0,676
OC1	0,617	0,746	0,605	0,612
OC2	0,601	0,783	0,648	0,626
OC3	0,607	0,837	0,714	0,770
OC4	0,589	0,772	0,691	0,723
OC5	0,622	0,793	0,656	0,597
OC6	0,576	0,804	0,688	0,625
OC7	0,636	0,785	0,677	0,644
OC8	0,590	0,782	0,735	0,738
TL1	0,558	0,638	0,634	0,795
TL2	0,600	0,702	0,730	0,798
TL3	0,573	0,733	0,675	0,823
TL4	0,557	0,655	0,661	0,826
TL5	0,662	0,732	0,727	0,850
TL6	0,669	0,717	0,717	0,860

TL7	0,592	0,701	0,707	0,833
TL8	0,620	0,726	0,703	0,808
TM1	0,818	0,634	0,667	0,539
TM2	0,844	0,674	0,684	0,666
TM3	0,846	0,635	0,610	0,552
TM4	0,860	0,682	0,677	0,600
TM5	0,847	0,629	0,688	0,661
TM6	0,836	0,615	0,637	0,676

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dapat dilihat dari tabel 4.12 menunjukkan bahwa beberapa nilai *cross loading* pada setiap indikator masing – masing variabel memiliki nilai *factor loading* diatas 0,70. Dapat disimpulkan bahwa semua indikator pada tabel dinyatakan memenuhi kriteria *discriminant validity* karena nilai *cross loading* untuk indikator terhadap variabel sendiri lebih besar dibandingkan nilai *cross loading* indikator lainnya.

#### d. Uji *Reliability*

Pada uji reliabilitas menunjukkan akurasi, presisi dan konsistensi perangkat dalam struktur pengukuran. Pada pengujian yang dilakukan dengan program SmartPLS konstruk dikatakan reliabel jika skor composite *reliability* dan skor *Cronbach's alpha* diatas 0,70 meskipun pada nilai 0,6 masih dapat diterima. Hasil dari uji *reliability* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 13 Uji *Reliability Construct***

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_C)</i>
<i>Employee Engagement</i>	<b>0,898</b>	<b>0,922</b>
<i>Organizational Culture</i>	<b>0,913</b>	<b>0,929</b>
<i>Talent Management</i>	<b>0,918</b>	<b>0,936</b>
<i>Transformational Leadership</i>	<b>0,932</b>	<b>0,944</b>

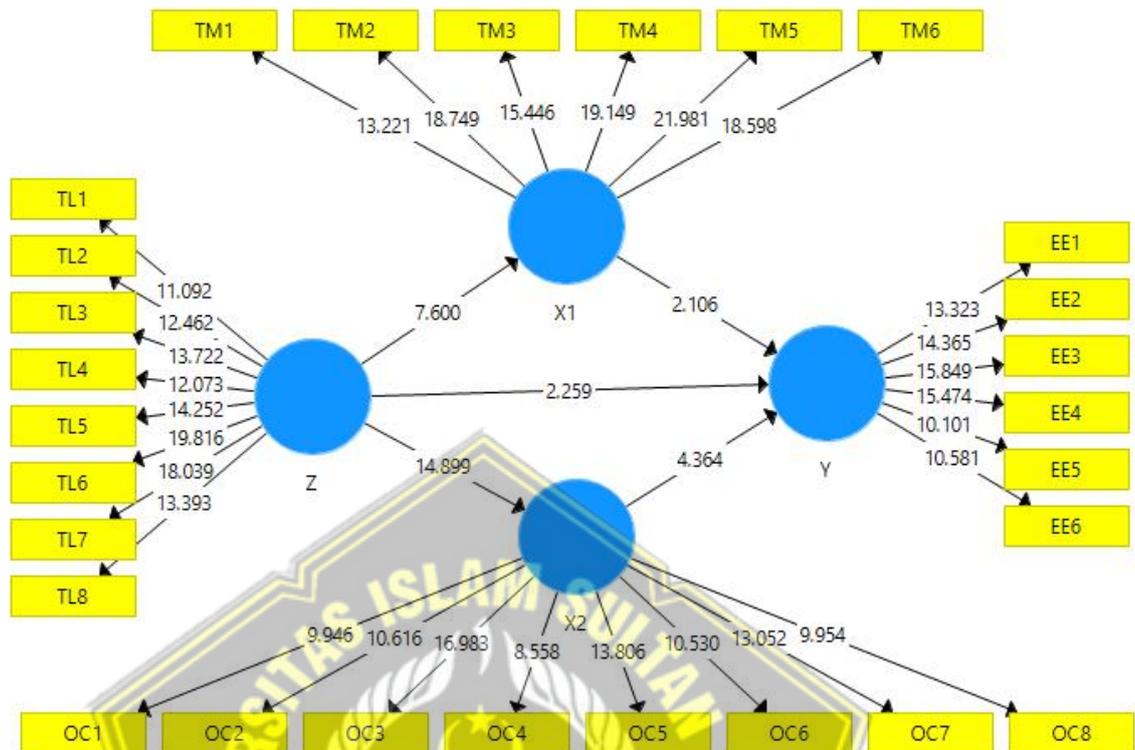
Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.13 di atas dapat dilihat bahwa hasil dari uji reliability menunjukkan skor dari *composite reliability* dan skor *Cronbach's Alpha* keduanya lebih besar dari 0,70 yang berarti skor tersebut dapat dikatakan reliabel. Sehingga dapat dilanjutkan untuk evaluasi model struktural.

#### 4.3.2 Pengujian Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah mengetahui beberapa evaluasi model ini dapat diperoleh setiap konstruk telah memenuhi beberapa syarat yaitu Uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan Uji *Reliability*. Berikutnya pada penelitian model struktural PLS ini adalah evaluasi model struktural dengan menggunakan *R square* untuk variabel dependen dan nilai koefisien *path* untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikasinya berdasarkan nilai *t-statistic* setiap path serta pengujian SRMR. Berikut merupakan hasil dari pengujian uji inner model:





**Gambar 4.2 Inner Model Bootstrapping**

Pada Gambar 4.3 menunjukkan hasil penelitian melalui *Bootstrapping* yaitu untuk mengetahui tingkat nilai signifikansi dan membandingkan dengan nilai *t-table* untuk menguji berpengaruh signifikan atau tidaknya variabel.

**a. Uji *R-Square* / (Coefficient of Determinan)**

Pada penelitian ini inner model menggambarkan hubungan antara variabel laten. Model struktural dievaluasi menggunakan *R-square* untuk menjadi konstruk dependen kemudian nilai  $R^2$  digunakan untuk menilai pengaruh variabel endogen tertentu dan variabel yang mempunyai pengaruh *substantive*. Kriteria jika hasil  $R^2$  sebesar 0.67 ini mengindikasikan baik, 0.33 mengindikasikan sedang, dan 0.19 mengindikasikan lemah.

Tabel 4.14 Uji *R-Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,808	0,801

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dalam penelitian yang dilakukan pada tabel 4.14, dapat di jelaskan bahwa nilai *R-square Adjusted* sebesar 0,801. Dapat diartikan kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel *Employee Engagement* adalah sebesar 80.1% terindikasi baik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Transformational Leadership*, *Talent Management*, dan *Organizational Culture* bersama - sama memberikan pengaruh sebesar 80.1% terhadap *Employee Engagement*. Sisanya, sebanyak 19.9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### b. Uji *F-Square*

Uji *F-square* dilakukan guna mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, apakah pengaruh suatu variabel tergolong mempunyai pengaruh lemah, medium dan kuat *F-square* nya lebih dari atau sama dengan 0,02 lebih kecil dari 0,15 maka termasuk ke dalam pengaruh rendah. Dan bila nilai *F-square* nya lebih dari atau sama dengan 0,15 dan lebih kecil dari 0,35 maka termasuk ke dalam pengaruh sedang. Jika *F-square* nya lebih dari atau sama dengan 0,35 maka termasuk ke dalam pengaruh tinggi.

Tabel 4.15 Uji *F-Square*

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Organizational Culture</i>	<i>Talent Management</i>
<i>Employee Engagement</i>			
<i>Organizational Culture</i>	0,191		
<i>Talent Management</i>	0,116		
<i>Transformational Leadership</i>	0,146	2,629	1,172

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel nilai *F-square* di atas penelitian ini memiliki nilai *F-square* variabel *Organizational Culture* adalah 0,191 maka dari itu dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel *Organizational Culture* dalam menjelaskan variabel *Employee Engagement* tergolong sedang. Nilai *F-square* pada variabel *Talent Management* sebesar 0,116 dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel *Talent Management* terhadap *Employee Engagement* tergolong rendah. Nilai *F-square* pada variabel *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,146 dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* tergolong rendah. Nilai *F-square* pada variabel *Transformational Leadership* adalah 2,629 maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan *Transformational Leadership* dalam menjelaskan variabel *Organizational Culture* tergolong tinggi. Nilai *F-square* pada *Transformational Leadership* adalah 1,172 maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan *Transformational Leadership* dalam menjelaskan variabel *Talent Management* tergolong tinggi.

### c. Uji *Path-Coeffisient*

Dalam menilai signifikan model prediksi dalam pengujian model

struktural dapat dilihat dari nilai *t-statistic* antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel *Path Coefficient* pada *output* SmartPLS sebagai berikut:

**Tabel 4.16 Uji Path- Coeffisient**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV)</i>
<i>Transformational Leadership -&gt; Talent Management</i>	0,735	6,981
<i>Transformational Leadership -&gt; Organizational Culture</i>	0,851	14,924
<i>Talent Management -&gt; Employee Engagement</i>	0,239	2,533
<i>Organizational Culture -&gt; Employee Engagement</i>	0,397	3,832
<i>Transformational Leadership -&gt; Employee Engagement</i>	0,329	2,413

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diketahui pada *t* statistik terhadap hubungan antar variabel terdapat nilai lebih dari 1,96 yang dapat diartikan bahwa uji *path coefficient* tersebut valid.

#### d. Uji SRMR

*SRMR* adalah parameter *goodness of fit* model dalam analisis pengujian SEM PLS. Nilai *SRMR* > 0,10 menunjukkan model *bad fit*, yaitu model tidak layak untuk menguji hubungan antar variabel karena tidak dapat menggambarkan kondisi populasi sebenarnya, selanjutnya model dinyatakan *fit* jika *SRMR* model antara 0,08 – 0,10 dan model dinyatakan *perfect fit* jika *SRMR* model < 0,08.

**Tabel 4.17 Uji SRMR**

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
<i>SRMR</i>	0,060	0,069

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel data 4.17 dapat diketahui bahwa nilai *SRMR* adalah

0,060 dan 0,069 bahwa dapat dikatakan model dinyatakan *perfect* karena nilai SRMR <0,08.

#### e. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *moderated regression analysis* (MRA) yang dievaluasi dengan SmartPLS. Suatu variabel dapat dikatakan penting atau sig apabila nilai P-values lebih kecil atau sama dengan 0,05 kriteria yang dapat dibandingkan adalah sebagai berikut: Hipotesis ditolak bila T-hitung <1,96 atau nilai sig >0,005 dan Hipotesis diterima bila T-hitung >1,96 atau nilai sig <0,05.

**Tabel 4.18 Koefisien Jalur**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
<i>Transformational Leadership -&gt; Talent Management</i>	0,735	0,718	0,105	6,981	<b>0,000</b>
<i>Transformational Leadership -&gt; Organizational Culture</i>	0,851	0,846	0,057	14,924	<b>0,000</b>
<i>Talent Management -&gt; Employee Engagement</i>	0,239	0,228	0,095	2,533	<b>0,013</b>
<i>Organizational Culture -&gt; Employee Engagement</i>	0,397	0,416	0,104	3,832	<b>0,000</b>
<i>Transformational Leadership -&gt; Employee Engagement</i>	0,329	0,318	0,137	2,413	<b>0,018</b>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil pengujian pada tabel 4.18, maka dapat disimpulkan masing-masing nilai dari variabel menunjukkan angka positif, hal ini dapat dilihat dari kolom sampel asli (o). kemudian hipotesis juga dapat dikatakan signifikan karena nilai *P-Values* <0,05. Berdasarkan tabel di atas hasil uji jalur koefisien dengan menggunakan metode *bootstrapping* adalah sebagai berikut:

### 1. Peran *Transformational Leadership* terhadap *Talent Management*.

Diketahui bahwa nilai t-statistik dari nilai variabel *Transformational Leadership* terhadap *Talent Management* adalah 6,981 dan *p-values* adalah 0,000 yang mana skor t-hitung lebih dari 1,96 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05 dan nilai sampel asli positif 0,735. Dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Talent Management* dengan positif dan signifikan. Artinya peningkatan *Transformational Leadership* akan dapat meningkatkan *Talent Management*, dengan demikian **H1 Diterima.**

### 2. Peran *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture*.

Diketahui bahwa nilai t-statistik dari nilai variabel *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture* adalah 14,924 dan *p-values* adalah 0,000 yang mana skor t-hitung lebih dari 1,96 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05 dan nilai sampel asli positif 0,851. Dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Culture* dengan positif dan signifikan. Artinya peningkatan *Transformational Leadership* akan dapat

meningkatkan *Organizational Culture*, dengan demikian **H2 Diterima.**

**3. Peran *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*.**

Diketahui bahwa nilai t-statistik dari nilai variabel *Talent Management* terhadap *Employee Engagement* adalah 2,533 dan *p-values* adalah 0,013 yang mana skor t-hitung lebih dari 1,96 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05 dan nilai sampel asli positif 0,239. Dapat disimpulkan bahwa *Talent Management* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* dengan positif dan signifikan. Artinya peningkatan *Talent Management* akan dapat meningkatkan *Employee Engagement*, dengan demikian **H3 Diterima.**

**4. Peran *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*.**

Diketahui bahwa nilai t-statistik dari nilai variabel *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* adalah 3,832 dan *p-values* adalah 0,000 yang mana skor t-hitung lebih dari 1,96 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05 dan nilai sampel asli positif 0,397. Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* dengan positif dan signifikan. Artinya semakin meningkat variabel *Organizational Culture* maka *Employee Engagement* akan meningkat, dengan demikian **H4 Diterima.**

### 5. Peran *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.

Diketahui bahwa nilai t-statistik dari nilai variabel *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* adalah 2,413 dan *p-values* adalah 0,018 yang mana skor t-hitung lebih dari 1,96 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05 dan nilai sampel asli positif 0,329. Dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* dengan positif dan signifikan. Artinya peningkatan *Transformational Leadership* akan dapat meningkatkan *Employee Engagement*, dengan demikian **H5 Diterima**.

#### f. *Indirect Effect*

Dalam menilai signifikan dapat dilihat dari nilai *P-Values* dalam tabel *specific indirect effects* pada output SmartPLS sebagai berikut:

Tabel 4. 19 *Indirect Effect*

	<i>P-Values</i>
<i>Transformational Leadership</i> -> <i>Organizational Culture</i> -> <i>Employee Engagement</i>	<b>0,000</b>
<i>Transformational Leadership</i> -> <i>Talent Management</i> -> <i>Employee Engagement</i>	<b>0,019</b>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

**1. *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture* melalui variabel *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi.**

Diketahui bahwa nilai *P-Values* variabel *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture* melalui variabel *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi adalah 0,000 yang mana skor *p-values* kurang dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa variabel *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Culture* melalui variabel *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi atau peran mediasi di terima karena variabel *Employee Engagement* dapat menjadi variabel penghubung antara variabel *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture*.

**2. *Transformational Leadership* terhadap *Talent Management* melalui variabel *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi.**

Diketahui bahwa nilai *P-Values* variabel *Transformational Leadership* terhadap *Talent Management* melalui variabel *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi adalah 0,019 yang mana skor *p-values* kurang dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa variabel variabel *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Talent Management* melalui variabel *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi atau peran mediasi di terima karena variabel *Employee Engagement* dapat menjadi variabel penghubung antara variabel *Transformational Leadership* terhadap *Talent Management*.

## 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.4.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Talent Management*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Talent Management*. Terdapat 4 indikator dalam Variabel *Transformational Leadership* menurut (Ni Wayan Henny Sukraeni, 2021) yaitu : Kharisma, Motivasi Inspiratif, Stimulasi Intelektual, Perhatian yang individual. Sedangkan variabel *Talent Management* memiliki 3 indikator menurut (Hanum Aula Rahmawati, 2019) yaitu : *Talent Acquisition*, *Talent Development*, *Talent Retention*.

Dapat disimpulkan bahwa variabel *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Talent Management* pada PT. Dua Kelinci. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berkaitan dengan *Talent Management* dikarenakan karyawan merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi. Tingkat penerapan *Transformational Leadership* yang baik oleh pemimpin, semakin mungkin karyawan akan merasakan keterlibatan yang lebih besar. Kemudian dijelaskan juga pada pengukuran indikator masing - masing variabel di mana kepemimpinan yang semakin terarah dan fokus maka karyawan akan mrnguatkan pada proses penerapan manajemen yang menunjang pengembangan karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan di PT. Dua Kelinci ini menunjukkan bahwa konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sinaga et al., 2021)

di mana Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dengan tingkat transformasi seorang pemimpin terhadap bawahan memiliki efek yang dirasakan bawahan dengan dimensi yang dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi, mengembangkan diri, mempromosikan, mengembangkan kelompok dan organisasi. Kemudian hasil penelitian (Widodo, 2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap manajemen bakat, terutama dalam membangun perilaku inovatif, di mana atribut kepemimpinan transformasional dalam hal komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi dan penyelesaian persoalan yang akan menghasilkan inovasi dalam kinerja individu.

#### 4.4.2 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Terdapat 4 indikator dalam Variabel *Transformational Leadership* menurut (Ni Wayan Henny Sukraeni, 2021) yaitu : Kharisma, Motivasi Inspiratif, Stimulasi Intelektual, Perhatian yang individual. Sedangkan variabel *Organizational Culture* memiliki 4 indikator menurut (Chrisshyaren & Erdiansyah, 2023) yaitu : Inovatif memperhitungkan resiko, Berorientasi pada hasil, Berorientasi pada kepentingan karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa variabel *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Culture* pada PT. Dua

Kelinci. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berkaitan dengan *Organizational Culture* yang di mana dengan adanya komunikasi dua arah yang lebih terbuka antara pemimpin dan karyawan, masukan dan umpan balik yang diberikan oleh karyawan dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kerja. Jika mampu memahami *Transformational Leadership* pada PT. Dua Kelinci tinggi akan menyebabkan penerapan *Organizational Culture* akan tinggi pula.

Kemudian dijelaskan juga pada pengukuran indikator masing - masing variabel di mana pemimpin yang mendorong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dengan pendekatan rasional dan logis ini dapat berdampak pada karyawan agar karyawan ini berkomitmen menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara tepat waktu.

Hasil penelitian yang dilakukan di PT. Dua Kelinci ini menunjukkan bahwa konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Anwar, 2016) Kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi sebesar 38,52%. Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap budaya organisasi. Kemudian begitu juga pendapat Riani (2011:17) bahwa: “Peran pimpinan sangatlah penting dalam menciptakan dan mengubah sebuah budaya organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa teori menurut Sanusi dan Sutikno (2009:11) melalui gaya kepemimpinan, mempunyai dampak positif pada pembentukan budaya organisasi.

#### 4.4.3 Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Terdapat 3 indikator dalam Variabel *Talent Management* menurut (Hanum Aula Rahmawati, 2019) yaitu : *Talent Acquisition*, *Talent Development*, *Talent Retention*.. Sedangkan variabel *Employee Engagement* memiliki 3 indikator menurut (Chrisshyaren & Erdiansyah, 2023) yaitu : *Vigor* (Semangat), *Dedication* (Dedikasi), *Absorption* (Menyatu).

Dapat disimpulkan bahwa variabel *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada PT. Dua Kelinci. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang melibatkan *Talent Management* dengan strategi pengembangan, pelatihan tambahan yang karyawan ambil, kemampuan, potensi kualitas dan motivasi, kualitas dan kepribadian maka akan sangat memengaruhi *Employee Engagement*. Jadi semakin perusahaan melibatkan *Talent Management* maka semakin tinggi pula *Employee Engagement* terhadap karyawan nya.

Kemudian dijelaskan juga pada pengukuran indikator masing - masing variabel di mana penerapan proses manajemen dalam pengembangan karyawan berpengaruh memperkuat pendekatan karyawan di suatu perusahaan dalam memberikan kontribusi dan terlibat untuk tujuan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan di PT. Dua Kelinci ini menunjukkan bahwa konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Srimulyani (2020) di

mana *Talent management* adalah kegiatan penting yang memungkinkan organisasi untuk memiliki orang yang tepat dengan keterampilan dan keahlian untuk memenuhi kebutuhan sekarang dan masa depan perusahaan karena memengaruhi secara positif *employee engagement*. Kemudian hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Ekhsan et al., 2023); (Afandi, 2021) menyatakan bahwa praktik manajemen bakat mempunyai korelasi positif dengan keterlibatan karyawan. Dorongan motivasional yang timbul dari ikatan ini mendorong mereka untuk menyediakan seluruh daya, waktu, dan pemikiran dengan penuh dedikasi dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan.

#### **4.4.4 Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*.**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Terdapat 4 indikator dalam Variabel *Organizational Culture* menurut (Hadi, 2020) yaitu : Inovatif memperhitungkan resiko, Berorientasi pada hasil, Berorientasi pada kepentingan karyawan, Berorientasi detail pada tugas. Sedangkan variabel *Employee Engagement* memiliki 3 indikator menurut (Chrisshyaren & Erdiansyah, 2023) yaitu : *Vigor* (Semangat), *Dedication* (Dedikasi), *Absorption* (Menyatu).

Disimpulkan bahwa variabel *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada PT. Dua Kelinci. Tersebut menunjukkan bahwa apabila karyawan dapat memahami *Organizational Culture* terhadap pekerjaannya baik fisik maupun emosi,

karyawan akan melakukan perilaku yang produktif pada pekerjaan untuk kesuksesan perusahaan yaitu *Employee Engagement*. Jadi semakin tinggi karyawan memahami *Organizational Culture* maka semakin tinggi pula karyawan dalam memengaruhi *Employee Engagement*. Kemudian dijelaskan juga pada pengukuran indikator masing - masing variabel di mana inovatif memperhitungan resiko ini dapat meningkatkan energi dalam memberikan usaha terbaik serta mendedikasi, memberikan pandangan pada karyawan tentang bagaimana terlibat di sebuah perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan di PT. Dua Kelinci ini menunjukkan bahwa konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Humaira, 2022), budaya suatu bisnis memang memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Lia Amalia dan Lia Retno W, 2023) di mana Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Abdulkhaliq, 2019), Budaya organisasi dan keterlibatan pegawai merupakan faktor terpenting dan faktor kunci dalam aktualisasi kinerja pegawai.

#### **4.4.5 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Terdapat 4 indikator dalam Variabel *Transformational Leadership* menurut (Ni Wayan Henny Sukraeni, 2021) yaitu : Kharisma, Motivasi Inspiratif,

Stimulasi Intelektual, Perhatian yang individual. Sedangkan variabel *Employee Engagement* memiliki 3 indikator menurut (Chrisshyaren & Erdiansyah, 2023) yaitu : *Vigor* (Semangat), *Dedication* (Dedikasi), *Absorption* (Menyatu).

Dapat disimpulkan bahwa variabel *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada PT. Dua Kelinci. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* yang berkaitan dengan keterlibatan karyawan dalam memecahkan solusi. Sementara itu, *Employee Engagement* dapat menguntungkan antara individu dengan perusahaan di mana tempat mereka bekerja, dengan melibatkan karyawan pekerja akan merasa positif dengan organisasi mereka dan prinsip-prinsip yang dapat dipegang oleh perorangan dengan sejalan merasa nyaman maka akan meningkatkan juga produktifitas perusahaan. Jadi semakin tinggi pemimpin dalam memahami *Transformational Leadership* maka semakin tinggi pula karyawan dalam memengaruhi *Employee Engagement*. Di mana karyawan dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan mengambil Keputusan serta menerima tanggung jawab yang dapat diselesaikan dengan tenang. Kemudian dijelaskan juga pada pengukuran indikator dengan adanya kharisma pemimpin, motivasi, stimulasi, dan perhatian pemimpin pengaruh pada penguatan pendekatan karyawan dalam terlibat kesuksesan perusahaan ini meningkatkan semangat, dedikasi dan konsentrasi karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan di PT. Dua Kelinci ini menunjukkan bahwa konsisten dengan penelitian yang dilakukan (Yücel, 2021) pemimpin

memerlukan variabel mediasi untuk memengaruhi karyawan sehubungan dengan pekerjaan dan keterlibatan organisasi mereka, namun terdapat faktor lain yang juga memengaruhi keterlibatan karyawan dalam suatu perusahaan organisasi yaitu kepemimpinan transformasional. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Layaman et al. , 2021). Di mana seorang pemimpin memiliki kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan dengan mampu memotivasi pegawainya agar mampu berbuat lebih baik dari sebelumnya, mendorong rasa percaya diri pegawai maka hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai terhadap keterlibatannya secara positif.

#### 4.4.6 Pengaruh *Talent Management* dan *Organizational Culture* dalam memediasi *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian yang lebih personal terhadap karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Namun, pengaruh tersebut tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga diperkuat melalui dua faktor mediasi penting, yaitu *Talent Management* dan *Organizational Culture*. Keduanya memainkan peran krusial dalam mengoptimalkan dampak kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan.

*Talent Management* berperan dalam memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi mendapatkan pengembangan, pelatihan, dan dukungan yang sesuai dengan potensinya. Pemimpin transformasional mendorong proses ini melalui strategi rekrutmen, pengembangan, dan retensi talenta yang baik. Dengan manajemen talenta yang tepat, karyawan merasa lebih dihargai dan diberdayakan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan keterlibatan mereka. Implementasi *Talent Management* yang baik memberikan kontribusi signifikan dalam menciptakan karyawan yang terlibat secara emosional, termotivasi, dan produktif.

Di sisi lain, *Organizational Culture* yang kuat juga menjadi faktor penting dalam mediasi antara *Transformational Leadership* dan *Employee Engagement*. Pemimpin yang transformasional membentuk budaya organisasi yang inovatif, berorientasi pada hasil, dan menghargai kontribusi setiap karyawan. Budaya yang demikian menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan loyalitas. Karyawan yang bekerja dalam budaya organisasi yang positif cenderung memiliki rasa memiliki dan tanggung jawab yang tinggi terhadap kesuksesan perusahaan, sehingga mereka lebih terlibat dalam mencapai tujuan bersama.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* memberikan dampak yang signifikan terhadap *Employee*

*Engagement* melalui peran mediasi *Talent Management* dan *Organizational Culture*. Karyawan yang dipimpin dengan pendekatan transformasional dalam lingkungan yang mendukung pengembangan talenta serta budaya kerja yang kondusif akan memiliki keterlibatan yang lebih tinggi. Hal ini menegaskan pentingnya sinergi antara kepemimpinan, manajemen talenta, dan budaya organisasi dalam membangun keterlibatan karyawan yang kuat dan berkelanjutan di dalam organisasi.



## BAB V PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Talent Management*. Kepemimpinan transformasional yang efektif mampu memotivasi karyawan PT. Dua Kelinci untuk berprestasi dan berinovasi, yang pada gilirannya memperkuat manajemen bakat perusahaan.
2. *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Culture*. Komunikasi dua arah yang terbuka antara pemimpin dan karyawan PT. Dua Kelinci dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, serta memperkuat penerapan budaya organisasi yang positif.
3. *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Strategi pengelolaan bakat yang efektif, seperti akuisisi, pengembangan, dan retensi bakat, dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan PT. Dua Kelinci dalam pencapaian tujuan perusahaan.
4. *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Ini menegaskan bahwa pemahaman karyawan PT. Dua Kelinci terhadap budaya organisasi, baik secara fisik maupun emosional,

memengaruhi perilaku produktif mereka dan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan.

5. *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Gaya kepemimpinan ini, melalui kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, dapat memotivasi karyawan PT. Dua Kelinci untuk berkinerja tinggi dan merasa terhubung dengan tujuan organisasi.

6. *Talent Management* dan *Organizational Culture* berperan signifikan dalam memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*. Pemimpin transformasional yang menerapkan manajemen talenta dengan baik serta membentuk budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan. Manajemen talenta yang efektif memastikan pengembangan dan retensi karyawan yang lebih baik, sementara budaya organisasi yang kondusif mendorong rasa memiliki dan tanggung jawab. Sinergi antara kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, dan budaya organisasi secara keseluruhan menciptakan tingkat *Employee Engagement* yang lebih tinggi, membuat karyawan lebih termotivasi dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

## 5.2 Saran

Berikut adalah beberapa saran berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian di PT. Dua Kelinci:

1. Berdasarkan hasil deskripsi variabel *Transformational Leadership* terdapat indikator “Perhatian yang individual” dengan hasil pengukuran

terendah yaitu di mana pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai individu yang memiliki keunikan masing - masing. Sebaiknya pemimpin terus menguatkan dan memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kemampuan pribadinya. Investasi dalam pengembangan *Transformational Leadership* perlu ditingkatkan dan perusahaan dapat mengadakan pelatihan khusus untuk pemimpin dan calon pemimpin agar lebih memahami dan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan memimpin dengan efektif.

2. Berdasarkan hasil deskripsi variabel *Talent Management*, terdapat indikator "*Talent Acquisition*" dengan hasil pengukuran terendah, yaitu terkait kejelasan persyaratan prosedur rekrutmen di perusahaan. Oleh karena itu, perlu dikembangkan strategi pengelolaan bakat yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Ini termasuk peningkatan proses akuisisi talenta yang lebih tepat, pengembangan karir yang berkelanjutan, serta retensi karyawan berpotensi tinggi melalui program penghargaan dan pengakuan yang efektif.
3. Berdasarkan hasil deskripsi variabel *Organizational Culture*, terdapat indikator "Inovatif dan Memperhitungkan Risiko" dengan hasil pengukuran terendah, yaitu sejauh mana karyawan aktif memberikan ide-ide baru untuk memajukan perusahaan. Untuk meningkatkan hal ini, perusahaan dapat mengadakan program pelatihan, *workshop*, dan komunikasi internal yang lebih intensif guna memastikan bahwa seluruh

karyawan memahami dan mengadopsi budaya organisasi yang mendorong inovasi.

4. Berdasarkan hasil deskripsi variabel *Employee Engagement*, terdapat indikator “*Absorption*” dengan hasil pengukuran terendah, yaitu terkait kebanggaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas perlu lebih di fasilitasi. Ini bisa dilakukan dengan mempromosikan diskusi terbuka, memberikan tantangan intelektual, serta memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menyampaikan ide-ide baru yang dapat mendukung kemajuan perusahaan.
5. Implementasi dari semua langkah di atas perlu didukung dengan sistem monitoring dan evaluasi yang terus-menerus. Hal ini akan membantu perusahaan untuk mengukur dampak dari perubahan yang dilakukan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas strategi-strategi tersebut.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, PT. Dua Kelinci dapat lebih memperkuat keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*), membangun *Organizational Culture* yang lebih kuat, dan meningkatkan *Talent Management* serta kepemimpinan yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada deskripsi responden yang kurang beragam, terutama pada keterbatasan partisipasi dari responden laki-laki karena mayoritas karyawan yang bekerja adalah perempuan. Penelitian ini juga terfokus pada PT. Dua Kelinci di Pati, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat langsung diterapkan pada perusahaan atau industri lain yang memiliki karakteristik berbeda. Variabel seperti *Organizational Culture*, *Talent Management*, dan *Transformational Leadership* mungkin memiliki dinamika yang berbeda tergantung pada konteks industri atau negara yang berbeda. Oleh karena itu, untuk mendapatkan generalisasi yang lebih luas, penelitian di masa depan diharapkan dapat mengintegrasikan lebih banyak variabel dan mempertimbangkan keragaman lingkungan kerja yang berbeda.

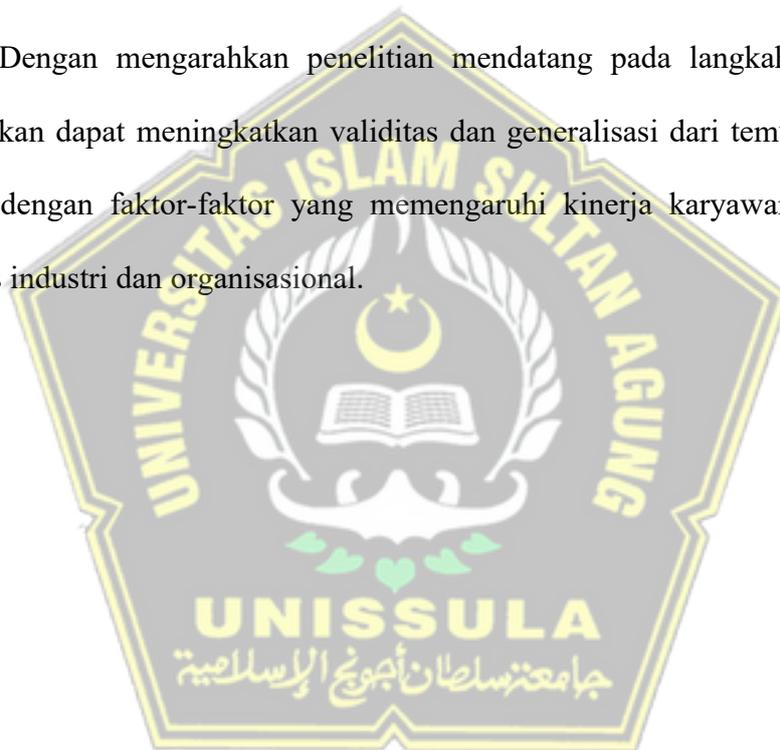
### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Untuk mengatasi keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, penelitian mendatang di rekomendasikan untuk memperluas cakupan objek penelitian dan menggunakan metode yang lebih mendalam. Agenda penelitian mendatang dapat meliputi:

1. Melakukan penelitian di berbagai perusahaan dan lokasi yang berbeda untuk memperoleh generalisasi yang lebih luas tentang pengaruh *Organizational Culture*, *Talent Management*, dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.

2. Menggunakan metode wawancara terbuka untuk mendalami ke dalam persepsi dan pengalaman karyawan terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka. Pendekatan ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual tentang bagaimana *Organizational Culture*, *Talent Management*, dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.

Dengan mengarahkan penelitian mendatang pada langkah-langkah ini, diharapkan dapat meningkatkan validitas dan generalisasi dari temuan penelitian terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di berbagai konteks industri dan organisasional.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulkhaliq. (2019). *Kualitas Karyawan pada kinerja SDM. 1997*, 1–61.
- Academy, A. D. S. (2022). *Cara Mendapatkan Data Primer*. ALGORITMA. <https://algorit.ma/blog/data-primer-2022/>
- Afandi. (2021). *Pengaruh talent management terhadap employee performance pada salespeople pt. indosat ooredoo*. 9, 804–815.
- Aliefiani, G., Putri, M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jemsi*, 5(2), 99–110. <https://dinastirev.org/><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Amanda Savitri, C., Luh Putu Nia Anggraeni, N., & Firman Santosa, D. (2023). Analisis Faktor Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di PT Sinkona Indonesia Lestari. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 110–124. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.44680>
- Annisa, R. (2022). *Tingkat Turnover Karyawan*. 1–23.
- Anwar, Y. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Kompetensi , Kompensasi dan Komitmen terhadap Budaya Organisasi serta Implikasinya pada Kinerja Dosen*. 4(2), 104–115.
- Astari. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Desa Adat Taro Tegallalang, Gianyar*. 11(1), 1–14. <https://eprints.unmas.ac.id/id/eprint/5910/>
- Ayu, T. (2022). *ANALISIS EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MELALUI KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PEGADAIAN (Persero) KANTOR CABANG PEMBANTU PABAENGBAENG DI MAKASSAR Universitas Bosowa*.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). *Leadership style and regulatory mode : Value from W t ? 100*, 216–230. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.01.008>
- Chrisshyaren, & Erdiansyah, R. (2023). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan

transaksional dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. In *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* (Vol. 7, Issue 1, pp. 164–175). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i1.22480>

Cintani, & Noviansyah. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinar Kencana Multi Lestari. *Kolegial, Vol.8(1)*, 29–44.

Deborah. (2019). Analisa Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Di ArWidjaja, Deborah C. Ccilia B, Mellisa Wibawati, Laurensiatotel Hotel Surabaya. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tws.2012.02.007>

Deby Kurnia, S. H. (2023). EMPLOYEE ENGAGEMENT: A LITERATURE REVIEW. *Indonesian Journal of Agricultural Economics (IJAE)*, 14, 20–30. <https://doi.org/10.36074/logos-27.10.2023.20>

Ekhsan, M., Parashakti, R. D., Hikmah, D., Bangsa, U. P., & Nusantara, U. D. (2023). *The Impact of Talent Management on Employee Performance Mediated by Employee Engagement*. 2(4), 1821–1834.

Furadantin, N. R. (2018). *Analisis data menggunakan aplikasi smartpls v.3.2.7 2018*. 1–8.

Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. [https://accounting.binus.ac.id/2021/08/10/\\_\\_\\_trashed-2/](https://accounting.binus.ac.id/2021/08/10/___trashed-2/)

Hadi, S. (2020). *KINERJA KARYAWAN PT. DANAPATI ABINAYA*. 1–15.

Handayani, R. (2020). *Metodologi Penelitian Sosial- Agama* (Issue April).

Hanum Aula Rahmawati. (2019). Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada pd. bpr bank daerah lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7, 419–429.

Humaira, F. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bireuen. *Jurnal Kebangsaan*, 11(21), 28–34. <http://www.jurnal.uniki.ac.id/index.php/jkb/article/view/177%0Ahttp://www.jurnal.uniki.ac.id/index.php/jkb/article/download/177/208>

Irfan A, M. (2022). *5 Jenis-jenis Penelitian Ini Bakal Mempermudah Penulisan Karya Ilmiah*. Katadata.Co.Id.

<https://katadata.co.id/intan/berita/61d48569859bc/5-jenis-jenis-penelitian-ini-bakal-mempermudah-penulisan-karya-ilmiah>

Kevin Wang. (2024). Pengaruh Talent Management Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya*, 7(1), 1080–1092. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1525>

Kharis, I. (2015). *path analysis* ). 3(1), 1–9.

Li, Y., Castaño, G., & Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. *Chinese Management Studies*, 12(2), 433–452. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0108>

Ni Wayan Henny Sukraeni, I. N. M. (2021). Jurnal EMAS. *Jurnal Emas*, 2(1), 51–70.

Ningrum, E. S., Wahyuni, P., & Hikmah, K. (2023). *International Journal of Current Science Research and Review The Effect of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance with Employee Engagement as Mediation Variable in BPJS Yogyakarta Indonesia*. 06(07), 4894–4903. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i7-105>

Sadeli, J. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan , Bakat Manajemen , Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan Tujuan umum penelitian ini*.

Samudra, J. (2021). *PENGARUH KOMPENSASI, KOMITMEN, DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT SENTRA BUMI NIRWANA SIDOARJO*. <http://repository.stiemahardhika.ac.id/id/eprint/2431%0Ahttp://repository.stiemahardhika.ac.id/2431/3/16210926-> JURNAL JEFRY CATUR SEPTIAN PUTRA SAMUDRA.pdf

Sen, J., Harianto, A., & Satrianny, I. P. (2023). Talent Management in Human Resource Management to Improve Organizational Performance. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(2), 95–108. <https://doi.org/10.55927/modern.v2i2.3460>

Sinaga, J. R., Lubis, T. A., Maro, P., & Ilir, S. (2021). *KINERJA ORGANISASI MELALUI PENERAPAN MANAJEMEN BAKAT ( TALENT MANAGEMENT ) DI POLSEK MARO SEBO ILIR*. 10(02), 233–246.

Sitorus, D., Lumbanraja, P., & Sinulingga, S. (2022). *Effect of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable at PT Bank Mandiri ,*

*Jalan Bandung Branch*. 9(June), 406–411.

- Srimulyani, V. A. (2020). Talent Management dan Konsekuensinya terhadap Employee Engagement dan Employee Retention. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(4), 538–552. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i4.157>
- Suryo, P., & Yuniawan, A. (2020). *KARYAWAN DENGAN KECERDASAN EMOSIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING ( STUDI PADA MG SETOS HOTEL SEMARANG )*. 9(2019), 1–13.
- Wayan Merry Nirmala Yani, N., & Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra, I. (2023). Retensi Karyawan generasi Y dan Z Pentingnya Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(4), 807–820.
- Widodo. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Widyasendra, R. K. A. (2020). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Engagement Dengan Job Satisfaction Sebagai Variable Intervening Pada Karyawan Pt Pelindo Iii (Persero). *Business and Finance Journal*, 5(1), 65–76. <https://doi.org/10.33086/bfj.v5i1.1476>
- Yücel, I. (2021). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44–58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p44>

