



**PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT
(STUDI KASUS PADA KANTOR BADAN PELAKSANA KEGIATAN
YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM)**

**Regyta Permata Fujiani Hariyanto ¹⁾, Ary Ferdian ²⁾
Universitas Telkom**

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRAK

*Dikirim : 25 Februari 2019
Revisi pertama : 13 Maret 2019
Diterima : 14 Maret 2019
Tersedia online : 28 Maret 2019*

*Kata Kunci : Talent Management,
Employee Engagement*

*Email : regytapermata29@gmail.com ¹⁾,
ary.ferdian@gmail.com ²⁾*

Salah satu bentuk usaha dari perusahaan untuk mempertahankan karyawannya di dalam organisasi yaitu dengan menerapkan talent management untuk mengharapkan karyawan unggul atau bertalenta. Terkait hal tersebut, perlu dilakukan penelitian tentang talent management agar dapat meningkatkan employee engagement. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa baik talent management, seberapa tinggi employee engagement dan seberapa besar pengaruh talent management terhadap employee engagement di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan melakukan penyebaran kuesioner terhadap 74 responden. Kuesioner yang digunakan penelitian ini memiliki 37 pernyataan dengan skala likert. Metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah nonprobability sampling dengan teknik sampling jenuh. Dalam menjelaskan hasil penelitian, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linear sederhana. Hasil yang didapat pada penelitian ini menunjukkan bahwa talent management berpengaruh signifikan terhadap employee engagement di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting, terutama bagi suatu organisasi atau suatu perusahaan. Setiap organisasi harus mampu mengoptimalkan sumber daya manusianya. Peran dan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi adalah segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dan mencapai tujuan, baik secara individu maupun dalam organisasi (Giantari dan Riana, 2017). Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki karyawan yang sesuai dengan talenta yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan tersebut akan membuat perusahaan lebih kompetitif, dengan cara mempertahankan karyawan yang memiliki talenta menjadi lebih penting, atau mengelola *talent management* dengan baik (Endratno, 2013). Salah satu bentuk usaha dari perusahaan untuk mempertahankan karyawannya di dalam organisasi yaitu dengan menerapkan *talent management*. Perusahaan saat ini mengharapkan mempunyai sumber daya manusia pada kelompok unggul atau karyawan yang bertalenta, sehingga dari perusahaan muncul kebutuhan untuk menjaga talent yang dimiliki oleh perusahaan dalam strategi *talent management*. Salah satu upaya untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang memiliki talenta adalah melalui *talent management* (Harahap, 2018). Dengan adanya *employee engagement* yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja (Rachmawati (2010).

Berdasarkan riset tingkat *employee engagement* di tempat bekerja yang dilakukan oleh *Gallup's* dalam *Gallup's State of Global Workplace* pada 190 negara termasuk di Indonesia, hanya sekitar 13% dari karyawan yang benar-benar berdedikasi terhadap pekerjaan mereka. Angka ini tergolong cukup rendah. *Gallup's* ini adalah sebuah organisasi riset sekaligus konsultan opini publik yang terkenal di dunia, sedangkan berdasarkan studi yang dilakukan oleh AON Hewitt Singapore dalam laporan *Global Employee engagement* yang mereka terbitkan terlihat bahwa index *employee engagement* di Asia, Indonesia mengalami peningkatan yang sangat signifikan dari 61% di tahun 2017 menjadi 76% di tahun 2018. Sementara, Singapore memiliki tingkat *engagement* yang lebih rendah karena didominasi oleh *millennial workforce*. Setelah digali lebih dalam, penelitian Aon's mengemukakan bahwa di Singapore 'peluang karir' menduduki puncak faktor yang mendorong *engagement*, diikuti oleh 'kepemimpinan senior', dan 'ketersediaan infrastruktur'. Sementara 'keseimbangan kerja/kehidupan', dan 'bakat dan staf' dari lima besar faktor-faktor yang mendorong *engagement* tersebut (www.humanresourcesonline.net).

Sule dan Wahyuningtyas (2016) menyatakan bahwa elemen *talent management* meliputi tiga sub variabel yaitu, menarik talenta, mengembangkan talenta, dan mempertahankan/mengikat talenta. Penulis melakukan *preliminary study* mengenai implementasi *talent management* yang dilakukan terhadap 11 responden. Studi menunjukkan bahwa implementasi *talent management* yang diterapkan di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom 55.51% responden

menganggap baik, namun masih ada beberapa responden menganggap buruk yakni 7,57%.

Talent management merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di dalam perusahaan. *Employee engagement Survey* untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat engagement (keterlekatan) karyawan pada organisasi dan pada pekerjaannya dan dapat digunakan sebagai salah satu evaluasi atas strategi perbaikan pengelolaan human capital. Informasi mengenai tingkat engagement karyawan sangat diperlukan untuk mempertahankan, meningkatkan, serta mengembangkan berbagai program terkait pengelolaan sumber daya manusia (*human capital*) yang ada di Telkom Group salah satunya di YPT.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa baik *talent management* di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom?
2. Seberapa tinggi *employee engagement* di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom?
3. Seberapa besar pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui seberapa baik *talent management* di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom.
2. Mengetahui seberapa tinggi *employee engagement* di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom.
3. Mengetahui seberapa besar pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses untuk memperoleh melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2015). Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial Marwansyah (2016). Sedangkan Armstrong dan Taylor (2014) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategis yang terintegrasi dengan pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan para pekerja dalam suatu organisasi. Berdasarkan pengertian para ahli

tersebut dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk mengatur peranan tenaga kerja atau karyawan yang menentukan keberhasilan dan kegagalan bagi sebuah organisasi atau perusahaan agar sesuai tujuan dari perusahaan.

Talent Management

Talent management dikenal juga sebagai HCM (*Human Capital Management*) adalah suatu proses manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan tiga proses utama yaitu mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*on boarding*), memelihara dan mengembangkan karyawan yang sudah ada serta menarik sebanyak mungkin karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter agar mau bekerja dalam perusahaan (Gaspersz, 2013). *Talent management* adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan untuk mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*) (Tusang & Tajuddin, 2015).

Pada variabel *talent management* yang telah dibahas menggunakan teori Sule dan Wahyunigtyas (2016), elemen dalam manajemen talenta dibagi menjadi tiga kelompok besar, yaitu:

1. Menarik Talenta

Menarik Talenta adalah serangkaian proses untuk memperoleh orang-orang terbaik dan menempatkan karyawan sesuai dengan talenta yang dimiliki.

a. Perencanaan Talenta

Perencanaan Talenta mencakup analisis yang dibutuhkan talenta, identifikasi posisi kunci perusahaan, dan analisis kelompok talenta.

b. Rekrutmen

Proses Rekrutmen untuk mengundang calon-calon karyawan bertalenta yang bersedia bergabung dalam organisasi. Proses rekrutmen dapat dilaksanakan melalui dua metode, yaitu rekrutmen internal maupun rekrutmen eksternal. Dalam manajemen talenta, proses rekrutmen tidak bersifat reaktif. Artinya dilakukan ketika ada posisi kosong sehingga bertujuan hanya untuk mengisi posisi kosong di organisasi.

c. Seleksi

Proses seleksi dilakukan untuk memilih beberapa kandidat terpilih dari sekian banyak kandidat untuk bergabung dengan perusahaan berdasarkan kriteria tertentu.

d. Orientasi

Proses Orientasi dilakukan ketika calon karyawan telah dinyatakan diterima sebagai bagian dari organisasi. Proses orientasi memiliki peran yang sangat penting untuk memunculkan semangat karyawan baru dalam berkontribusi sepenuhnya untuk kemajuan organisasi.

2. Mengembangkan Talenta

Pengembangan talenta adalah suatu proses untuk menggali potensi yang dimiliki karyawan sehingga berkembang menjadi kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang.

- a. Penilaian kinerja
Penilaian kinerja untuk mengukur kompetensi karyawan, baik pengetahuan, keterampilan, maupun sikap baik untuk individu karyawan maupun kelompok atau tim kerja.
 - b. Pemetaan talenta
Pemetaan talenta dilakukan berdasarkan hasil dari penilaian kinerja dengan melihat kinerja dan kompetensi karyawan.
 - c. Analisis kebutuhan pengembangan dan pembelajaran
Analisis kebutuhan pengembangan dan pembelajaran adalah metode sistematis yang dilakukan untuk menentukan apa saja pengembangan dan pembelajaran yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas karyawan.
 - d. Implementasi pengembangan dan pembelajaran
Implementasi Pengembangan dan pembelajaran adalah proses penerapan dari program pengembangan dan pembelajaran yang sudah ditentukan.
 - e. *Review* Talenta
Review Talenta dilakukan sebagai bentuk kontrol terhadap implementasi program pengembangan dan pembelajaran dengan membandingkan hasil pembelajaran dengan indikator kinerja kunci yang berkaitan dengan peningkatan dalam kompetensi dan kinerja karyawan
3. Mempertahankan Talenta
- Mempertahankan talenta adalah suatu proses untuk mengikat karyawan bertalenta sehingga tidak keluar untuk meninggalkan organisasi. Beberapa aktivitas dari proses ini adalah sebagai berikut:
- a. Perencanaan karier
Perencanaan karier adalah suatu proses untuk membuat pola posisi secara berurutan yang selaras dengan keinginan dan kualifikasi setiap karyawan serta kebutuhan organisasi, khususnya di masa yang akan datang.
 - b. Perencanaan suksesi
Perencanaan suksesi adalah suatu proses untuk memastikan bahwa semua posisi kunci memiliki regenerasi kepemimpinan secara berkelanjutan sehingga tidak pernah terjadi kekosongan posisi kunci organisasi.
 - c. Mengikat talenta
Mengikat talenta adalah suatu proses untuk mengikat karyawan bertalenta secara emosional agar tetap menjadi bagian dari organisasi.

Employee engagement

Employee engagement merupakan sejauh mana seseorang melakukan komitmen terhadap organisasi dan dampak komitmen tersebut atas kinerjanya (Federman, 2009). *Engagement* juga dikaitkan dengan konsekuensi pribadi termasuk berkurangnya stress dan konflik, kesehatan yang lebih baik, dan kepuasan yang lebih besar yang akan berdampak pada gigihnya dalam berupaya, kinerja yang lebih cepat, kualitas yang lebih tinggi dan *turnover* yang menurun (Schiemann, 2011). Mengembangkan suatu proses *employee engagement* dalam organisasi dilakukan dengan menciptakan suatu sistem saran (umpan-balik) dari karyawan, membentuk tim-tim peningkatan kinerja, misalnya:

Small Group Activities (SGA), *Quality Control Circle*, dan lainnya yang melibatkan seluruh karyawan dalam proses-proses kerja (Gaspersz, 2013).

Untuk variabel *employee engagement* sebagai variabel terikat, penelitian ini menggunakan teori menurut Schaufeli dan Bakker (2004) yang menjabarkan tiga karakteristik tersebut, yaitu:

1. *Vigor*

Vigor dikarakteristikan dengan adanya tingkat energi yang tinggi, keinginan untuk berusaha sungguh-sungguh, dan tidak mudah menyerah. Indikatornya adalah:

- a. Tingkat energi atau kekuatan penuh
- b. Tingkat ketahanan mental
- c. Kemauan untuk berusaha
- d. Fokus dalam pekerjaan
- e. Tidak mudah menyerah

2. *Dedication*

Dedication ditandai oleh perasaan yang penuh makna, antusias, bangga, inspiratif, dan menantang dalam pekerjaan. Karyawan menganggap pekerjaan sebagai pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Indikatornya adalah:

- a. Rasa antusias dalam bekerja
- b. Mendapatkan inspirasi dari pekerjaan
- c. Rasa bangga dengan pekerjaannya
- d. Rasa menantang dengan pekerjaannya

3. *Absorption*

Absorption ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat mendalam. Karyawan merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dengan pekerjaan. Indikatornya adalah:

- a. Rasa senang ketika bekerja
- b. Rasa konsisten dengan pekerjaannya
- c. Tanggung jawab dengan pekerjaannya

Hubungan antara *Talent Management* dengan *Employee engagement*

Tusang & Tajuddin (2015) dalam “*A Research on Talent Management Practices as a Strategy to Influence Employee engagement and Its Affect The Organization Performance*”. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa ada dampak positif yang signifikan *talent management* pada *employee engagement* dan hasil ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya disebutkan dalam literatur. Temuan ini dihasilkan melalui penelitian yang mengeksplorasi pemahaman praktik *talent management* sebagai strategi untuk mempengaruhi *employee engagement*. Alias, et. al (2014) dalam “*Examining The Mediating Effect of Employee engagement on The Relationship between Talent Management practices and Employee Retention in The Information and Technology (IT) Organization in Malaysia*”. Hasil analisis menunjukkan praktik *talent management* (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan dan penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Keberhasilan dalam mengimplementasikan *talent management* secara efektif akan memberikan manfaat

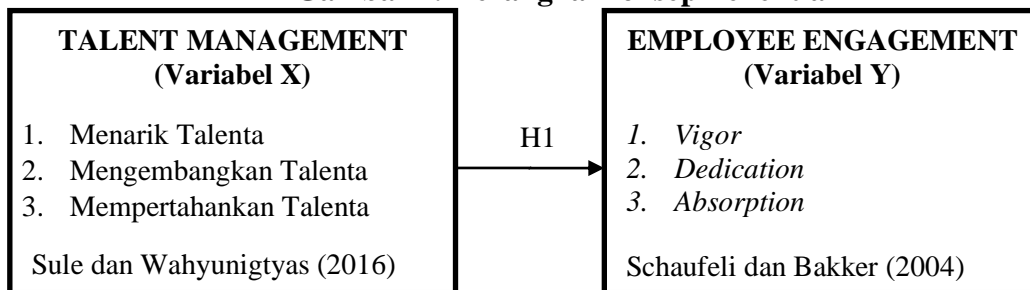
bagi karyawan salah satunya adalah memunculkan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Sule dan Wahyuningtyas, 2016). Dalam menciptakan *employee engagement* dan menjadikannya tanggung jawab, setiap karyawan harus dididik mengenai *employee engagement* dan perannya. Setiap karyawan perlu mengetahui seberapa besar dampak yang ia dapat terhadap kesuksesan perusahaan, tim dan rekan kerjanya (Federman, 2009). Schiemann (2011) juga menyebutkan tujuan agar tercapainya sebuah *employee engagement* yaitu pertumbuhan dan pengembangan. Agar dapat menyediakan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang kepada karyawan agar dapat membuat perbedaan yang besar dalam memelihara talenta terbaik.

H1: Adanya pengaruh antara *talent management* terhadap *employee engagement*.

Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan data dari perusahaan, jurnal serta teori-teori yang ada, adapun kerangka konsep penelitian ini dapat dilihat pada Gambar sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian



METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Menurut Indrawati (2015:184) menjelaskan bahwa metode kuantitatif adalah metode penelitian yang mencoba melakukan pengukuran yang akurat terhadap perilaku, pengetahuan, opini, atau sikap. Metode kuantitatif ini, banyak digunakan dalam berbagai penelitian karena kecocokan untuk menguji model atau hipotesis (Indrawati, 2015:184).

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom. Waktu yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah bulan November 2018 hingga bulan Februari 2019.

Populasi dan Sampel

Menurut Silalahi (2015:372) populasi adalah sebuah kelompok individu-individu, objek-objek, atau item-item yang ada pada sebuah sampel yang akan diambil untuk mengukur. Sesuai dengan pendapat tersebut, maka yang akan menjadi populasi untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT yaitu 74 orang.

Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik non-probability sampling. Teknik non-probability sampling yang digunakan yaitu sampling jenuh. Menurut Neolaka (2014:97) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka jumlah sampel pada penelitian ini adalah 74 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik survey kuesioner untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan, dan menggunakan data-data internal perusahaan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisa data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi klasik (uji normalitas dan uji heterokedastisitas), analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 74 orang karyawan Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT dengan karakteristik berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT, yaitu laki-laki sebesar 58,1% atau 42 orang sedangkan untuk karyawan wanita sebesar 41,9% atau 32 orang. Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT tidak memiliki kualifikasi khusus untuk laki-laki atau perempuan dalam proses penerimaan karyawan. Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT menerima karyawan laki-laki dan perempuan secara terbuka dan lebih mengutamakan kompetensi dari individu yang disesuaikan dengan kebutuhan kantor. Karakteristik responden lebih didominasi oleh karyawan yang berusia diatas 50 tahun dengan persentase 33,8% atau 25 orang. Untuk persentase usia terendah adalah dibawah 25 tahun dengan persentase 2,7% atau 2 orang. Hal tersebut dikarenakan karyawan di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT merupakan karyawan yang matang secara pemikiran dan pengalaman maka dari itu karyawannya pun lebih dominan yang berpengalaman. Karakteristik tingkat pendidikan responden didominasi oleh S1 dengan persentase sebesar 50% atau sebesar 37 orang. Sedangkan pendidikan terendah adalah tingkat pendidikan SMA/SMK sebesar 2,7% atau 2 orang. Searah dengan hasil tersebut, Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT membutuhkan karyawan dengan kemampuan dan keahlian yang cukup tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Salah satu syarat untuk menjadi karyawan Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan YPT dengan tingkat pendidikan minimal diploma dan S1. Lama bekerja responden didominasi oleh responden yang bekerja antara 1 tahun sampai 5 tahun sebesar 44,6% atau sebesar 33 orang.

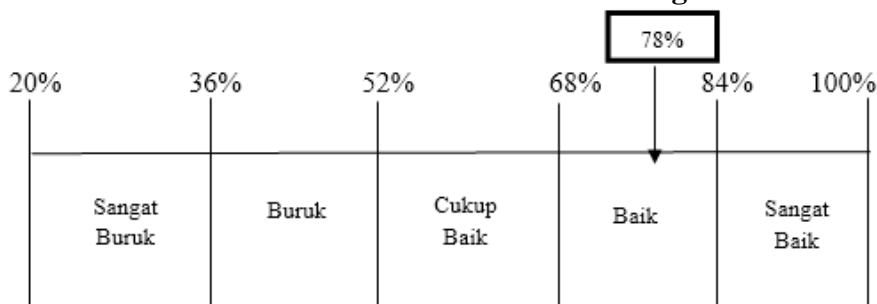
Hasil Deskriptif Talent Management

Tingkat *talent management* pada Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan YPT memaparkan persentase sebesar 78% berada pada rentang 68% dan 84%. Dengan

begitu tingkat *talent management* di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT tergolong baik. Persentase tertinggi adalah 84% untuk item 11 pada pernyataan kuisioner (YPT melalui atasan mampu menginformasikan secara jelas mengenai target kinerja yang harus dicapai). Hal tersebut menunjukkan bahwa Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Harian YPT melalui atasan mampu menginformasikan secara jelas mengenai target kinerja yang harus dicapai. Kondisi ini sebanding dengan keadaan Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT dengan implementasi *talent management* yang selalu menekankan pentingnya manajemen kinerja kepada seluruh karyawan dalam setiap kegiatan di kantor

Interpretasi tingkat *talent management* dalam bentuk garis kontinum seperti pada Gambar 2 berikut ini.

Gambar 2. Garis Kontinum Talent Management



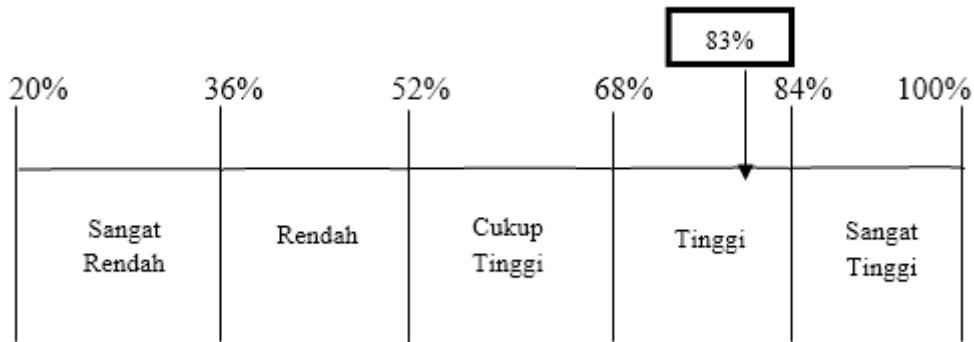
Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Hasil Deskriptif *Employee engagement*

Tingkat *employee engagement* pada Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan YPT memaparkan persentase sebesar 83% berada pada rentang 68% dan 84%. Dengan begitu, tingkat *employee engagement* di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT tergolong tinggi. Tanggapan responden terhadap *employee engagement* secara keseluruhan menjawab setuju atau dapat dikatakan *employee engagement* di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT tergolong tinggi dengan tingkat persentase sebesar 83%. Berdasarkan Tabel. 4.6, persentase tertinggi adalah 86% untuk item 3 pada pernyataan kuisioner. Sebanyak 50 responden setuju, 23 responden sangat setuju dan sisanya menjawab cukup setuju dengan pernyataan saya mengerahkan segala kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini searah dengan karyawan Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT yang semangat dan aktif dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan dedikasi yang tinggi dari karyawan terhadap tempat ia bekerja dimana karyawan tetap mengabdikan diri di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT pada sebagian besar karir mereka.

Interpretasi tingkat *employee engagement* dalam bentuk garis kontinum seperti pada Gambar 3 berikut ini.

Gambar 3. Garis Kontinium Employee engagement



Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Hasil Regresi Linier Sederhana

Menurut Kurniawan (2014) regresi linier sederhana merupakan model hubungan antara variabel tidak bebas (Y) dan variabel bebas (X). Data yang diolah merupakan data yang sudah diubah menjadi skala interval menggunakan MSI (*Method of successive Interval*) dan dianalisis menggunakan program SPSS 20.

$$Y = 12.433 + 0,423X$$

Hasil analisis regresi sederhana pada penelitian ini menunjukkan nilai koefisien regresi untuk variabel bebas (X) bernilai positif 0,423. Koefisien ini memiliki arti bahwa setiap pertambahan *talent management* (X) sebesar satu satuan maka akan menyebabkan meningkatnya *employee engagement* (Y) sebesar 0,423 satuan. Tanda positif menunjukkan adanya arah hubungan yang searah. Sehingga jika *talent management* semakin kuat maka tingkat *employee engagement* akan meningkat dan sebaliknya.

Hasil Uji t

Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan uji t parsial untuk mengetahui pengaruh signifikan secara parsial dari variabel independen terhadap variabel independen dimana jika t hitung > t tabel maka variabel *talent management* memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel *employee engagement*.

Tabel 1. Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12.433	4.517		2.752	.007
1 Talent Management	.423	.060	.641	7.084	.000

a. Dependent Variable: *Employee engagement*

Sumber: Output Regresi Linier Sederhana

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.1, diperoleh nilai thitung sebesar 7,084 lebih besar dari ttabel 1,666 (df=74-2=72, α= 0,5). Kemudian nilai sig. variabel *talent management* sebesar 0,000. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari 0,05 sehingga keputusan uji hipotesis adalah *H₀* ditolak dan *H₁* diterima. Dengan demikian hipotesis

yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan *talent management* terhadap *employee engagement* di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom terbukti dan dapat diterima.

Hasil Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) suatu ukuran untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Neolaka, 2014). Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641 ^a	.411	.403	7.115

a. Predictors: (Constant), Talent Management

b. Dependent Variable: *Employee engagement*

Sumber: Output Regresi Linier Sederhana

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa koefisien korelasi (R) yang diperoleh adalah 0,641. Nilai R dengan rentang 0,600 – 0,799 memiliki tingkat hubungan kuat (Neolaka, 2014). Hasil menunjukkan korelasi 0,641 memiliki arti bahwa *talent management* memiliki hubungan kuat dengan *employee engagement*. Koefisien determinasi dihitung dengan cara mengkuadratkan hasil korelasi kemudian dikalikan dengan 100%. Maka nilai koefisien determinasi diperoleh $0,641^2 \times 100\%$ sebesar 41,1%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel bebas yaitu *talent management* dalam menjelaskan varians dari variabel terikat yaitu *employee engagement* adalah sebesar 41,1%, sisanya 58,9% yang artinya variabel terikat dijelaskan oleh faktor lain selain *talent management* yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Pembahasan

Salah satu upaya untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang memiliki talenta adalah melalui *talent management*. *Talent management* merupakan rangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan *review* talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki karyawan yang sesuai dengan talenta yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan tersebut akan membuat perusahaan lebih kompetitif dan dapat mendorong karyawan lebih terikat dengan perusahaan (*employee engagement*).

Talent management yang diterapkan di Yayasan Pendidikan Telkom ini mengikuti *talent management* Telkom Group. Untuk mendukung sistem *talent management* tersebut ada sebuah program yang bernama *talent classification*. *Talent Classification* merupakan bagian dari pengelolaan *talent* perusahaan yang bertujuan untuk mendapatkan *Top Talent Telkom Group* yang akan diposisikan sebagai *Future Leader*. Pengelompokan *talent* berdasarkan *Job Function & Band Posisi* ini

memberikan peluang karyawan untuk masuk *Top Talent* menjadi lebih besar dan perusahaan mendapatkan kandidat potensial yang lebih banyak.

Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan adanya pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan YPT. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan hasil dengan penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Tusang & Tajuddin (2015) yang mengungkapkan bahwa ada dampak positif yang signifikan *talent management* pada *employee engagement* dan hasil ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya disebutkan dalam literatur. Temuan ini dihasilkan melalui penelitian yang mengeksplorasi pemahaman praktik *talent management* sebagai strategi untuk mempengaruhi *employee engagement*. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alias, et. al (2014) yang menunjukkan bahwa praktik *talent management* (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan dan penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Sadeli (2012) yang memperoleh hasil bahwa praktik *Talent Management* mempengaruhi keterikatan karyawan atau *employee engagement*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tingkat *talent management* di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom termasuk dalam kategori baik. Hal tersebut dikarenakan indikator-indikator dalam implementasi *talent management* di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT yang selalu menekankan pentingnya manajemen kinerja kepada seluruh karyawan dalam setiap kegiatan di kantor yang dilakukan agar membangun keterikatan karyawan dengan organisasi. Tingkat *employee engagement* di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom juga termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut dikarenakan karyawan Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT yang semangat dan aktif dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan dedikasi yang tinggi dari karyawan di organisasi tempat ia bekerja dimana karyawan tetap mengabdikan di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT pada sebagian besar karir mereka. Pada penelitian ini hasil pengujian yang diperoleh adalah *talent management* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom sebesar 41,1% dan sisanya 58,9% yang dipengaruhi oleh faktor lain selain *talent management*.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, penulis memberikan beberapa saran yang dapat menjadi pertimbangan di masa yang akan datang. Kepada pimpinan di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom hendaknya dapat mempertimbangkan untuk terus mengembangkan aktivitas *talent management* karena terbukti dapat meningkatkan *employee engagement* di lingkungan Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom. Perlu nya meningkatkan program karir bagi karyawan dengan lebih merata. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kontribusi karyawan dalam bekerja sehingga karyawan

akan memberikan hasil dan kinerja yang lebih maksimal. Kemudian perlunya pertimbangan untuk memberikan kesempatan regenerasi kepemimpinan pada posisi organisasi, sehingga setiap karyawan menjadi lebih kompetitif dan memiliki harapan untuk pengembangan karir di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom. Kepada peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini lebih luas lagi dengan menambah variabel terkait gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang diterapkan pada objek penelitian. Selain itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat melibatkan variabel-variabel kontrol atau variabel mediasi dengan menggunakan analisis jalur seperti motivasi, kompensasi, atau kepuasan kerja, sehingga ditemukan faktor-faktor yang dapat memperkuat hubungan antara *talent management* dengan *employee engagement*. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menggunakan objek penelitian pada perusahaan jenis lainnya agar hasilnya dapat dibandingkan dengan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alias, N.E., Noor, N.M., & Rohsidi, H. 2014. *Examining The Mediating Effect of Employee engagement on The Relationship between Talent Management practices and Employee Retention in The Information and Technology (IT) Organization in Malaysia*. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 227-242. Retrieved from American Research Institute for Policy Development.
- Armstrong, M. & Taylor, S. 2014. *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (13th Edition). UK: Ashford Colour press Ltd.
- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 14). Jakarta: Salemba Empat.
- Endratno, H. 2013. *Talent Manejemen dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 1(1), 74-86. Retrieved from Journal and Proceeding FEB UNSOED.
- Federman, B. 2009. *Employee engagement* (1st Ed). San Francisco: Jossey-Brass.
- Gaspersz, V. 2013. *All-in-one Integrated Total Quality Talent Mangement*. Bogor: Tri-Al-Bros Publishing.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giantari, I., & Riana, I. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 12(3), 6471-6498. Retrieved from Neliti.
- Harahap, S.M.M. 2018. *Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Employee engagement Performance dengan Employee engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang)*. Tesis Magister pada FE UII Yogyakarta: diterbitkan.
- Human Resources. 2018. Singaporeans continue to be among the least engaged in Asia Pacific. *Lighthouse Independent Media Pte Ltd*. Tersedia: <https://www.humanresourcesonline.net/singaporeans-continue-to-be-among-the-least-engaged-in-asia-pacific/>. [22 November 2018].

- Indrawati. 2015. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Bandung: Aditama
- Kurniawan, A. 2014. *Metode Riset Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ed. 2, Cet. 4). Bandung: Alfabeta.
- Neolaka, A. 2014. *Metode Penelitian dan Statistik*. Bandung: PT. Remaja Rosdayaksa Offset
- Rachmawati, M. 2010. *Employee engagement* Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Andra University International Journal of Business and Management*, 5(12), 52-65. Retrieved from Jurnal Ilmiah Among Makarti.
- Sadeli, J. 2012. The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on *Employee engagement*. *International Research Journal of Business Study*, 5(3), 1-21.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A. B. 2004. Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organization Behavior*, Vol. 25, 293-315. Retrieved from Wiley Inter Science.
- Schiemann, W. A. 2011. *Alignment Capability Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. 2016. *Manajemen Talenta Terintegrasi* (Ed.1). Yogyakarta: Andi.
- Tusang, J.M., & Tajuddin, D. 2015. A Research on Talent Management Practices as a Strategy to Influence *Employee engagement* and Its Affect The Organization Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Science*, 9(26), 16-25. Retrieved from AENSI.