

Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

¹Sri Murti Irfani

²Suryalena

Prodi Administrasi Bisnis, Universitas Riau

E-mail : sri.murti.irfani54@gmail.com

Abstract. *This research aims to see the extent to which talent management at PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru affects employee performance through the mediating (intervening) relationship of employee engagement. Based on the objectives, the researcher used a quantitative description approach. In this reset, the sample is permanent PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru employees. Sampling was carried out using the Proportionate Stratified Random Sampling technique and obtained a total sample of 110 respondents. Data was obtained by researchers through data collection techniques in the form of questionnaires. The data analysis method is based on descriptive statistics and SEM-PLS (measurement model, structural model, and hypothesis testing). The results of the study found that talent management has a significant and positive impact on employee performance, talent management significantly and positively affects employee engagement, employee engagement has a significant and positive impact on employee performance, talent management has a significant and positive impact on employee performance by involving employee engagement as an intervening variable.*

Keywords: *Talent Management; Employee Engagement; Employee Performance*

Abstrak. Tujuan dari riset ini adalah melihat sejauh mana manajemen talenta di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru mempengaruhi kinerja karyawan melalui hubungan mediasi (*intervening*) dari keterikatan karyawan. Berdasarkan tujuan, peneliti memilih untuk mempergunakan pendekatan deskripsi yang bersifat kuantitatif. Dalam reset ini, yang menjadi sampel yaitu karyawan tetap di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Pengambilan sampel dilakukan dengan mempergunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* dan diperoleh total sampel yang diteliti sebanyak 110 responden. Data didapatkan peneliti melalui teknik pengumpulan data berupa kuisioner. Metode analisis data berdasarkan statistik deskriptif dan SEM-PLS (model pengukuran atau *outer model*, model struktural atau *inner model*, dan uji hipotesis). Hasil studi menemukan bahwa manajemen talenta memberikan dampak yang secara signifikan dan positif berpengaruh kepada kinerja karyawan, manajemen talenta mempengaruhi keterikatan karyawan secara signifikan dan positif, keterikatan karyawan memberikan dampak yang secara signifikan dan positif berpengaruh kepada kinerja karyawan, manajemen talenta memberikan dampak yang secara signifikan dan positif berpengaruh kepada kinerja karyawan dengan melibatkan keterikatan karyawan sebagai variabel *intervening*.

Kata Kunci: *Manajemen Talenta; Keterikatan Karyawan; Kinerja Karyawan.*

Pendahuluan

Persaingan industri modern menandakan adanya perubahan yang cepat dan signifikan, sehingga perusahaan juga harus menghadapi tantangan yang signifikan dalam upaya mereka untuk mendominasi pasar. Pencapaian suatu perusahaan baik besar atau kecil, hanya bergantung pada manusia yang berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, serta pengendalian di perusahaan. Keunggulan sumber daya manusia yaitu memiliki kualitas dan kuantitas,

di mana besar-kecilnya kualitas dan kuantitas sangat dibutuhkan karena dapat memperlihatkan kesuksesan suatu perusahaan (Suryani dan Foeh, 2019).

Sumber daya manusia mencakup semua individu yang terlibat dalam pekerjaan atau tugas yang juga merupakan bagian dari sebuah perusahaan. Untuk dapat sukses di pasar global, sebuah perusahaan harus memiliki karyawan berkompeten dan bertalenta yang sulit digantikan. Perusahaan membutuhkan

manajemen sumber daya manusia untuk mengelola pekerjaannya secara efektif untuk dapat menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan terbaiknya untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dan bertalenta.

Kurangnya talenta merupakan fenomena penting untuk pertumbuhan masa depan perusahaan. Perusahaan yang tidak dapat melakukan pembaharuan atau penyempurnaan manajemen talenta akan mengalami kesulitan dalam pengembangan bisnis dan kemajuan yang lebih baik (Pella dan Inayati, 2020). Menurut Armstrong (2008), *Talent management is generally the process of identifying and developing individuals with potential* (Manajemen talenta umumnya merupakan proses mengidentifikasi atau pengenalan dan mengembangkan karyawan yang berpotensi atau bertalenta). Pendekatan manajemen talenta memastikan bahwa karyawan diperlakukan secara adil dan penempatan posisi karyawan berdasarkan talenta dan kemampuan, akan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaannya.

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mendukung dan menegaskan hal tersebut yaitu penelitian oleh Ismail et al. (2021), mengemukakan bahwa studinya membuktikan pengaruh atau korelasi signifikan yang positif antara manajemen talenta dengan keterikatan karyawan. Keterikatan memberikan dampak tersendiri bagi karyawan yang meliputi tingkat stress dan konflik kerja menurun, kesehatan karyawan yang meningkat, serta rasa bahagia dalam diri karyawan meningkat, yang akan berakibat pada ketekunan karyawan dalam berusaha sehingga menghasilkan kinerja dan kualitas yang maksimal dan juga menurunkan jumlah *turnover* (Schiemann, 2011). Dengan keterikatan karyawan yang meningkat membuat karyawan memiliki rasa antusias dalam bekerja, rasa kepedulian dengan masa depan perusahaan, rasa kepedulian dengan masa depan perusahaan, dan mempunyai keinginan dalam menghasilkan kinerja yang terbaik, sehingga keterikatan karyawan sangat berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Penelitian Anitha J. (2014) menemukan adanya hubungan atau korelasi pada keterikatan

karyawan dan kinerja karyawan. Menurut Hayati (2020), penelitiannya menemukan hubungan atau korelasi pada keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Kinerja mengacu pada hasil kerja atau performa pekerja di perusahaan yang selaras pada tujuan dan nilai perusahaan dengan mengkombinasikan talenta, ketekunan, kemandirian, dan kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan cepat, efektif, dan tepat (Busro, 2018). Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dikerjakan atau tidak dikerjakan karyawan yang berdampak pada kontribusinya terhadap perusahaan, yang dapat diukur dari segi kuantitas, ketepatan waktu, kualitas, output, dan kehadiran bekerja (Mathis dan Jackson, 2006). Kinerja karyawan adalah perolehan dari pelaksanaan tugas selama menjalani serangkaian pekerjaan yang bergantung pada talenta bawaan atau talenta yang diperoleh melalui pembelajaran dan dorongan atau motivasi sebagai penggerak dalam mencapai prestasi serta peningkatan kinerja individu.

Keterikatan karyawan memiliki peran sebagai mediasi antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian dari Mensah (2015) yang mengatakan bahwa manajemen talenta mempunyai hubungan atau korelasi positif pada kinerja karyawan lewat peran mediasi dan juga *output* (hasil) manajemen talenta yang salah satunya yaitu keterikatan. Maka dari itu, keterikatan karyawan menjadi *output* penting dari manajemen talenta yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Tantangan bagi perusahaan di era saat ini yaitu mencari dan mempertahankan karyawan yang telah diketahui dan diakui memiliki talenta terbaik yang telah berpengalaman, guna menggantikan posisi atau jabatan yang kosong pada perusahaan. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan agar terus menerapkan maupun meningkatkan proses manajemen talenta, terutama dalam hal memperhatikan dan meningkatkan keterikatan karyawan guna mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi yang tentunya juga membantu peningkatan kinerja karyawan di perusahaan.

Penjelasan yang telah diuraikan sejalan dengan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru yang menerapkan manajemen talenta untuk memaksimalkan output sumber daya manusia dan juga mendorong peningkatan kinerja karyawan serta mengembangkan dan menciptakan talenta baru pada karyawan. Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan, hasil penilaian kinerja mengalami penurunan dan kenaikan yang berbeda setiap tahunnya. Dengan permasalahan ini, perusahaan masih terus meningkatkan program manajemen talenta. Perusahaan juga menggunakan berbagai cara untuk menciptakan keterikatan karyawan terhadap perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Namun, beberapa karyawan tidak menggunakan kesempatan yang di berikan oleh perusahaan, seperti masih ada karyawan yang lebih memilih untuk berdiam diri dan kurang berpartisipasi dalam kegiatan, serta masih ada karyawan yang kurang fokus dalam melakukan pekerjaannya, kurangnya rasa antusias terhadap pekerjaan, menurunnya rasa bangga dan kebahagiaan dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut tentunya berpotensi menurunkan kinerja karyawan. Selain manajemen talenta, keterikatan karyawan juga sangat penting bagi peningkatan kinerja karyawan.

Kajian Pustaka

Manajemen Talenta

Menurut Sopiah dan Sangadji (2018), manajemen talenta termasuk ke dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia dimana mencakup atau melibatkan tiga step yaitu mengembangkan atau melatih dan juga memperkuat karyawan yang baru masuk selama menjalani proses orientasi mereka, melakukan pertahanan dan pengembangan karyawan yang telah dimiliki, dan juga menarik karyawan yang diakui berpotensi, bertalenta serta berkomitmen pada perusahaan. Menurut Armstrong (2006), manajemen talenta adalah proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengelola portofolio talenta, yang mencakup jumlah, jenis, dan kualitas karyawan yang membantu perusahaan mencapai tujuan operasional dengan cara yang efektif. Menurut Sule dan Wahyuningtyas (2016), komponen

atau dimensi manajemen talenta dikelompokkan pada tiga kategori utama yaitu menarik talenta, mengembangkan talenta, dan mempertahankan talenta.

Keterikatan Karyawan

Menurut Kahn (1990), keterikatan karyawan yaitu individu yang mampu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional saat menjalankan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Menurut Federman (2009), keterikatan karyawan diukur dari sejauh mana individu berkomitmen terhadap suatu perusahaan dan dampak dari komitmen tersebut terhadap kinerja individu. Schaufeli et al. (2002) menguraikan keterikatan karyawan menjadi tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

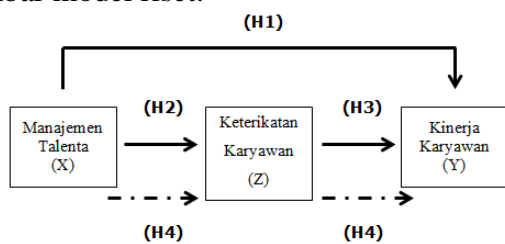
Kinerja Karyawan

Menurut Prawirosentono dalam Lijan Poltak Sinambela dan Sartono Sinambela (2019), kinerja yaitu hasil yang didapat dari kerja keras karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, yang tidak menyalahi aturan atau hukum, tidak bertentangan dengan etika maupun moral, dan juga dapat dicapai oleh individu atau sekelompok karyawan yang bekerja sama dalam perusahaan. Miner (1988) mengemukakan empat dimensi yang bisa digunakan untuk tolak ukur pada kinerja karyawan yaitu Kualitas, Kuantitas, ketepatan waktu, dan Kerjasama tim.

Metode Penelitian

Jenis riset atau penelitian yang dipergunakan merupakan pendekatan kuantitatif. responden atau sampel yang diperoleh adalah 110 karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. metode pengambilan sampel yang dipakai yaitu *Proportionate Stratified Random Sampling* (metode untuk pengambilan sampel yang dipergunakan jika populasi mencakup anggota yang berbeda atau tidak seragam dan bertingkat, serta membaginya secara merata atau proposional). Teknik pengumpulan data yaitu dengan melakukan penyebaran kuesioner (angket) dengan menggunakan skala *likert* sebagai teknik pengukuran. Variabel yang dipergunakan adalah manajemen talenta (independen), kinerja karyawan (dependen),

dan keterikatan karyawan (variabel *intervening*). Penelitian ini memakai analisis deskriptif dan analisis SEM berbasis varian sebagai teknik analisis data dengan alat analisis PLS yang dibantu dengan *software SmartPLS* versi 3.2.9. pada analisis SEM-PLS, riset ini menggunakan uji model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*), dan hipotesis (*direct* dan *indirect*). Berikut gambar gambar model riset:

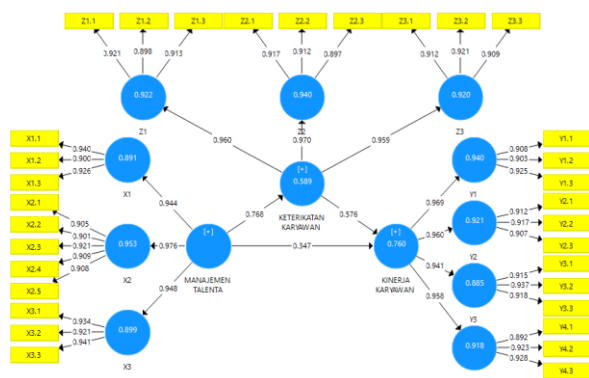


Sumber : data diolah (2023)

Gambar 1. Model penelitian

Hasil Dan Pembahasan

Berikut ini merupakan gambar hasil PLS *algorithm* pada *SmartPLS* 3.2.9 :



Sumber : Data Olah *SmartPLS* 3.2.9 (2023)

Gambar 1. Hasil *Algorithm* model konstruk reflektif (*second order*)

Outer Model

Pengujian ini diimplementasikan dan dijalankan dengan memerhatikan atau mencermati *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* (Ghozali dan Latan, 2015).

1. Convergent validity

Menurut Ghozali dan Latan (2015), suatu indikator dinyatakan memenuhi kriteria jika memiliki nilai *loading factor* > 0,7 dan AVE > 0,5.

Tabel 1. Nilai *Outer Loading* dan *Average Variance Extracted*

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	Ket.
Manajemen Talenta (X)	X1.1	0.882	0.777	Valid
	X1.2	0.866		Valid
	X1.3	0.862		Valid
	X2.1	0.892		Valid
	X2.2	0.873		Valid
	X2.3	0.894		Valid
	X2.4	0.887		Valid
	X2.5	0.889		Valid
	X3.1	0.893		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	X3.2	0.868	0.768	Valid
	X3.3	0.891		Valid
	Y1.1	0.880		Valid
	Y1.2	0.882		Valid
	Y1.3	0.890		Valid
	Y2.1	0.870		Valid
	Y2.2	0.869		Valid
	Y2.3	0.887		Valid
	Y3.1	0.863		Valid
Keterikatan Karyawan (Z)	Y3.2	0.878	0.770	Valid
	Y3.3	0.865		Valid
	Y4.1	0.873		Valid
	Y4.2	0.879		Valid
	Y4.3	0.877		Valid
	Z1.1	0.879		Valid
	Z1.2	0.857		Valid
	Z1.3	0.886		Valid
	Z2.1	0.886		Valid
Z2.2	0.870	Valid		
Z2.3	0.888	Valid		
Z3.1	0.877	Valid		
Z3.2	0.883	Valid		
Z3.3	0.869	Valid		

Sumber : Data Olahan *SmartPLS* 3.2.9 (2023)

Berdasarkan tabel dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* dari keseluruhan indikator berada pada nilai > 0,7 dan nilai AVE dari setiap variabel berada pada nilai > 0,5, di mana keadaan tersebut telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga dapat dikatakan *valid* atau layak digunakan pada penelitian.

2. Discriminant validity

Untuk menguji *Discriminant validity* dibutuhkan nilai dari *Fornell-Larcker Criterion*. *Fornell-Larcker Criterion* merupakan hasil kuadrat dari AVE yang harus memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan angka korelasi konstruk lainnya.

Tabel 2. Nilai *Fornell Larcker Criterion*

Variabel	Keterikatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Manajemen Talenta
Keterikatan Karyawan	0.877		

Kinerja Karyawan	0.843	0.876	
Manajemen Talenta	0.768	0.790	0.882

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3.2.9 (2023)

Hasil pada tabel 2 memperlihatkan bahwa *Fornell-Larcker Criterion* memiliki angka korelasi antar variabel yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya. Dari hasil uji *Fornell-Larcker Criterion* dapat disimpulkan bahwa data memenuhi kriteria *Discriminant Validity*, sehingga dapat melakukan pengukuran variabel yang menjadi sasaran.

3. Composite reliability

Uji realibilitas dapat tercapai dengan melakukan pengukuran pada nilai *Composite reliability* dan *cronbach's Alpha*. Ghazali dan Latan (2015), mengatakan jika nilai *Composite reliability* dan *cronbach's Alpha* lebih dari 0,7, maka konstruk bisa dinyatakan *reliable*.

Tabel 3. Nilai Composite reliability

	Reliabilitas Komposit
Keterikatan karyawan	0.968
Kinerja karyawan	0.975
Manajemen talenta	0.975

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3.2.9 (2023)

Tabel 3 memperlihatkan bahwa *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* mempunyai nilai $> 0,7$, sehingga dapat diartikan bahwa konstruk dapat mencapai kriteria *Reliability* dan model penelitian ini dapat dinyatakan *reliable* yang dapat diteruskan untuk analisis berikutnya.

Inner Model

Setelah mengevaluasi *outer model* (model pengukuran), langkah selanjutnya yaitu mengevaluasi *inner model* (model struktural). Metode pengujian inner model ini menjadi suatu pengujian bagi hubungan kausalitas diantara variabel laten yang ditujukan pada penggambaran relasi pada variabel bebas terhadap variabel terikat, serta mampu

memperlihatkan besar atau kecilnya signifikansi pada tahap pengujian hipotesis.

Untuk mengetahui hubungan dan juga pengaruh antar variabel, riset ini melakukan pengujian *R-square* guna melihat seberapa besar pengaruh antarvariabel dan melihat analisis data yang dilakukan telah sesuai atau tidaknya dengan hipotesis pada riset ini.

Dengan nilai *R-square* yang memperoleh nilai semakin besar maka dapat ditentukan bahwa bentuk prediksi akan menjadi sangat baik. Ghazali dan Latan (2015), mengatakan bahwa nilai *R-square* yang mencapai 0,75 dapat dikatakan sebagai model kuat, 0,5 sebagai model moderat, dan 0,25 sebagai model lemah.

Tabel 4. Hasil R²

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Keterikatan karyawan	0.589	0.586
Kinerja karyawan	0.760	0.755

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3.2.9 (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa nilai *R-square* keterikatan karyawan dengan nilai 0,589 menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh sebesar 58,9% terhadap keterikatan karyawan dalam kategori moderat. Sedangkan sebesar 41,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor tambahan dari luar cangkupan penelitian ini.

Untuk *R-square* kinerja karyawan dengan nilai 0,760 menunjukkan bahwa manajemen talenta dan keterikatan karyawan berpengaruh sebesar 76% terhadap kinerja karyawan dalam kategori kuat. Sedangkan sebesar 24% sisanya dipengaruhi oleh faktor tambahan dari luar cangkupan penelitian ini.

Pengujian hipotesis

Selanjutnya melakukan uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur, t-statistik, dan p-value. Menurut Ghazali dan Latan (2015), nilai significance dapat ditentukan dengan memakai nilai t-statistik ($>1,96$), jalur koefisien ($>0,1$), dan p-value ($<0,05$).

Tabel 5. Uji Hipotesis

Hipotesis	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P-Value	Keterangan
Path Coefficient						
H1 Manajemen Talenta -> Kinerja Karyawan	0.347	0.337	0.111	3.137	0.002	Berpengaruh positif dan

H2	Manajemen Talenta -> Keterikatan Karyawan	0.768	0.763	0.065	11.900	0.000	signifikan Berpengaruh positif dan signifikan
H3	Keterikatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.576	0.586	0.104	5.543	0.000	Berpengaruh positif dan signifikan
Indirect Effect							
H4	Manajemen Talenta -> Keterikatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.442	0.451	0.107	4.129	0.000	Berpengaruh positif dan signifikan

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3.2.9 (2023)

Berdasarkan hasil uji pada tabel 5, maka hasil masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut :

Path coefficient (pengaruh langsung)

Variabel manajemen talenta (X) memiliki nilai *p-value* $0,002 < 0,05$ dan nilai *t-statistik* sebesar 3,137 lebih besar dari 1,96 serta nilai *original sample* sebesar 0,347 bernilai positif. Oleh sebab itu, manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_1 (Hipotesis 1) dapat diterima.

Variabel manajemen talenta (X) memiliki nilai *p-value* $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistik* sebesar 11,900 lebih besar dari 1,96 serta nilai *original sample* sebesar 0,768 bernilai positif. Oleh sebab itu, manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_2 (hipotesis 2) dapat diterima.

Variabel keterikatan karyawan (Z) memiliki nilai *p-value* $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistik* sebesar 5,543 lebih besar dari 1,96 serta nilai *original sample* sebesar 0,576 bernilai positif. Oleh sebab itu, keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_3 (Hipotesis 3) dapat diterima.

Indirect effect (pengaruh tidak langsung atau intervening)

Variabel manajemen talenta (X) memiliki nilai *p-value* $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistik* sebesar 4,129 lebih besar dari 1,96 serta nilai *original sample* sebesar 0,442 bernilai positif. Oleh sebab itu, manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai variabel intervening, sehingga dapat

disimpulkan bahwa H_4 (Hipotesis 4) dapat diterima.

Pembahasan

Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan

Kinerja mengacu pada tingkat hasil kerja seorang karyawan didalam suatu perusahaan yang sejalan pada arahan dan kewajiban atau tanggung jawab yang dilimpahkan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan dengan mengkombinasikan talenta, ketekunan, kemandirian, kemampuan menyelesaikan masalah secara tepat waktu dan tidak melanggar hukum (Busro, 2018). Karyawan yang memiliki talenta yang baik cenderung mempunyai kebiasaan yang proaktif terhadap pekerjaannya, di mana hal ini dapat memicu peningkatan kinerja karyawan tersebut. Dalam hal ini talenta dapat dicari, dikembangkan, dan dipertahankan melalui proses manajemen talenta yang ada diperusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, didapati hasil yaitu kinerja karyawan dipengaruhi oleh manajemen talenta pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, hal tersebut disebabkan oleh seluruh tahap atau proses manajemen talenta mendukung dalam peningkatan kinerja karyawan, karena dengan meningkatkan proses manajemen talenta pada perusahaan dapat membantu karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan dengan baik dan tepat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Masri dan Suliman (2019), yang menemukan bahwa adanya hubungan signifikan dan positif antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan, dimana dengan

meningkatkan strategi manajemen talenta dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Pengaruh manajemen talenta terhadap keterikatan karyawan

Keberhasilan dalam mengimplementasikan manajemen talenta secara efektif akan memberikan manfaat bagi karyawan salah satunya dengan memunculkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Sule & Wahyuningtyas, 2016). Schiemann (2011) juga menyebutkan agar tercapainya sebuah keterikatan karyawan yaitu memerlukan pertumbuhan dan pengembangan. Hal yang perlu dilakukan agar dapat menyediakan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang kepada karyawan, perusahaan dapat meningkatkan proses manajemen talenta secara kompleks sehingga dapat mempertahankan dan menciptakan karyawan bertalenta yang tentunya menunjang peningkatan keterikatan karyawan pada perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara manajemen talenta terhadap keterikatan karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ismail et al. (2021), yang menemukan bahwa adanya hubungan signifikan dan positif antara manajemen talenta dan keterikatan karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta memiliki hubungan yang kuat dengan keterikatan karyawan, dimana dengan meningkatkan program manajemen talenta dapat meningkatkan keterikatan karyawan di perusahaan.

Pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan

Keterikatan memberikan dampak tersendiri bagi karyawan yang meliputi tingkat stress dan konflik kerja menurun, kesehatan karyawan yang meningkat, serta rasa bahagia dalam diri karyawan meningkat yang tentukan akan berakibat pada ketekunan karyawan dalam berusaha sehingga menghasilkan kinerja dan kualitas yang tinggi dan juga tingkat turnover yang menjadi semakin berkurang (Schiemann, 2011). Dapat dikatakan bahwa rasa keterikatan kepada suatu perusahaan disebabkan beberapa faktor diantaranya emosional dan rasional pada

diri karyawan yang berhubungan pada pekerjaan serta pengalaman kerja, dengan keterikatan karyawan yang meningkat membuat karyawan memiliki rasa antusias dalam bekerja, rasa kepedulian dengan masa depan perusahaan, dan mempunyai keinginan dalam menghasilkan kinerja yang terbaik untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdullahi et al. (2022), yang menemukan bahwa adanya hubungan signifikan dan positif antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan, dimana dengan meningkatkan keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai variabel intervening

Perusahaan-perusahaan yang menggunakan manajemen talenta sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan karyawan agar terkait dengan bisnis utama perusahaan (Sopiah & Sangadji, 2018). Sedangkan menurut Kahn (1990), keterikatan karyawan yaitu individu yang dapat mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional saat menjalankan pekerjaan mereka sebagai karyawan. Dapat dikatakan keterikatan karyawan merupakan suatu perasaan karyawan yang dapat memotivasi dan meningkatkan kesediaan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan perusahaan secara terus menerus dengan efisien. Oleh karena itu, dengan adanya manajemen talenta pada perusahaan dapat membantu meningkatkan kesediaan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Selain itu, Keterikatan karyawan merupakan sejauh mana seseorang melakukan komitmen terhadap organisasi dan komitmen

tersebut berdampak pada kinerjanya (Federman, 2009). Sehingga, dengan meningkatnya keterikatan karyawan tentunya juga akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, keterikatan karyawan menjadi mediasi antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan, yang dapat membantuk manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan terlebih dahulu meningkatkan keterikatan karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dengan adanya keterikatan karyawan sebagai variabel *intervening* di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdullahi et al. (2022), yang menemukan bahwa adanya hubungan signifikan dan positif antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan melalui peran mediasi (*intervening*) keterikatan karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan melalui peningkatan keterikatan karyawan, dimana dengan adanya manajemen talenta membantu meningkatkan keterikatan karyawan yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di perusahaan.

Kesimpulan

Sesuai hasil analisis pada penelitian yang dilakukan kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru mengenai “Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai Variabel *Intervening*” maka dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

- A. Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- B. Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.
- C. Keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- D. Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai variabel *intervening*.

Daftar Pustaka

- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2022). Mediating role of employee engagement on the relationship between succession planning practice and employee performance in academic institutions: PLS-SEM approach. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 808–828. <https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2021-0056>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice Edition*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action* (Fourth Edi). Kogan Page Limited.
- Busro, M. (2018). *Teori - Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Road for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. Jossey Bass A Wiley Imprint.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (Edisi 2). Badan Peneliti Universitas Diponegoro.
- Hayati, N. (2020). The influence of visionary leadership, talent management, employee engagement, and employee motivation to job satisfaction and its implications for employee performance all divisions of bank bjb head office. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 528–533.
- Ismail, F., Ka, H. K., Fern, N. W., & Imran, M. (2021). Talent Management Practices, Employee Engagement, Employee Retention, Empirical Evidence from Malaysian SMEs. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(10), 1–13. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i10.5572>
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of*

- Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Masri, N. El, & Suliman, A. (2019). Talent Management, Employee Recognition and Performance in the Research Institutions. *Studies in Business and Economics*, 14(1), 127–140. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0010>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia (Terjemahan Dian Angelia)*. Salemba Empat.
- Mensah, J. K. (2015). International Journal of Productivity and Performance Management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(8), 1–49. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- Miner, J. B. (1988). *Organizational Behaviour, Performance and Productivity* (First Edit). Random House Business Division.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2020). *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schiemann, W. A. (2011). *Alignment, Capability, Engagement: Pendekatan Baru Talent Management untuk Mendongkrak Kinerja Organisasi*. PPM Manajemen.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA.
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Penerbit Andi.
- Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Penerbit Andi. https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Talenta_Terintegrasi/KCtLDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Manajemen+talenta+terintegrasi+Ernie+Tisnawati+Sule+Ratri+Wahyuningtyas&pg=PR2&printsec=frontcover
- Suryani, N. K., & Foeh, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif*. Nilacakra. <https://books.google.co.id/books?id=hxa9DwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=id#v=onepage&q&f=false>