

PENGARUH TALENT MANAGEMENT DENGAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT BERLIAN JASA TERMINAL INDONESIA SURABAYA

Mia Prameswara Nur Kartikasari

Universitas Negeri Surabaya

miakartikasari@mhs.unesa.ac.id

Abstract

Talent management is one of the company's initiatives to empower human resources. So employees have a positive perception of the company (perceived organizational support) that can effect the employee engagement. The purpose of this study was to examine the effect of talent management on employee engagement mediated by perceived organizational support. Sample in this research is employees of PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya amounted to 109 respondents. The analysis technique used Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS 24 software. The results showed that talent management had a significant positive effect on perceived organizational support. Another result says if talent management has no significant effect on employee engagement. And perceived organizational support has no significant effect on employee engagement. And also perceived organizational support does not successfully mediate the relationship between talent management and employee engagement.

Keywords: talent management, perceived organizational support, employee engagement.

PENDAHULUAN

Alasan sebuah organisasi didirikan adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi dalam proses mewujudkan tujuan tersebut tidak mungkin dilakukan oleh seorang pemimpin saja. Supaya tujuan yang telah ditetapkan bisa terwujud maka tugas seorang pemimpin adalah memberdayakan semua sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya manusia (SDM).

Pemberdayaan sumber daya manusia dilakukan agar sumber daya dalam suatu organisasi dapat membantu proses pencapaian visi dan misi organisasi. Pemberdayaan sumber daya manusia yang dilakukan mampu meningkatkan kreatifitas, motivasi dan daya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat terwujud (Kadirun, 2008).

Salah satu inisiatif organisasi untuk melakukan pemberdayaan SDM ini bisa dilakukan melalui praktik *talent management*. Konsep *talent management* berbeda dengan pengembangan karir. Menurut Simamora (2006), pengembangan karir dilakukan melalui dua cara yaitu perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir adalah proses pengenalan karyawan untuk mengambil langkah-langka dalam mewujudkan tujuan karirnya.

Sedangkan, manajemen karir merupakan suatu proses sebuah organisasi dalam menunjuk, menilai, dan menugaskan serta memberdayakan kompetensi yang dimiliki karyawan. Salah satu bentuk pemberdayaan kompetensi karyawan tersebut dapat dilakukan melalui *talent management*. Sehingga dapat ditarik kesimpulan apabila pengembangan karir merupakan salah satu rangkaian dari proses *talent management*.

Pentingnya praktik *talent management* diperjelas dengan adanya laporan penelitian dari *Economist Intelligence Unit* dalam *Global talent management* (2010) yang menekankan bahwa sebagian besar top executives dari sepuluh negara menghabiskan waktu lebih dari 20% untuk kegiatan *talent management*. Pentingnya *talent management* tersebut membuat para CEO sadar akan faktor-faktor yang mampu mempengaruhi keberhasilan *talent management*. Strategi mengenai *talent management* perlu mendapat dorongan dari atasan.

Penerapan *talent management* yang baik dalam perusahaan tidak hanya bertujuan untuk mendapatkan SDM yang bertalenta tapi juga untuk menciptakan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Hubungan antara *talent management* dan *employee engagement* telah diteliti sebelumnya oleh Sadeli (2012a), dalam penelitian tersebut dijelaskan untuk meningkatkan *employee engagement*

pemimpin harus menerapkan praktik *talent management* yang efektif dalam organisasi.

Namun, tingkat tinggi rendahnya *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Saks (2006) faktor yang mempengaruhi *employee engagement* diantaranya adalah persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan pimpinan, *reward* dan pengakuan, keadilan proseural dan penyaluran keadilan. Dari beberapa faktor yang disebutkan, persepsi dukungan organisasi merupakan faktor yang paling mempengaruhi *employee engagement*.

Penerapan *talent management* yang efektif, berpotensi tinggi untuk mengalami peningkatan POS, hal ini secara positif akan mempengaruhi *employee engagement*. Organisasi yang melakukan praktik *talent management* menandakan bahwa SDM penting untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi (Dries & Pepermans, 2008). Sebagai feedback dari praktik *talent management*, SDM akan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan level persepsi SDM kepada organisasi (Meyers & Paauwe, 2018).

Hubungan *perceived organizational support* dengan *talent management* telah diteliti sebelumnya oleh Roover (2015), hasil penelitian tersebut mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan *talent management*. Sedangkan hasil berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Wilde (2013) yang menjelaskan bahwa *talent management* dengan pendekatan eksklusif berpengaruh signifikan negatif terhadap *perceived organizational support*. Hal ini terjadi karena SDM yang tidak termasuk dalam kategori *talent* merasa kurang dihargai sehingga hubungan *talent management* dengan *perceived organizational support* menjadi negatif.

Sedangkan, hubungan *perceived organizational support* dengan *employee engagement* telah diteliti sebelumnya oleh Sadeli (2012b) dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* melainkan POS memberikan pengaruh tidak langsung terhadap *employee engagement* melalui variabel mediasi seperti budaya organisasi. Hasil berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Iswanto dan Agustina (2016), yang mengatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara POS dan *employee engagement*.

Beberapa perusahaan besar di Indonesia telah menerapkan *talent management*. Namun, tidak semua perusahaan menerapkan konsep yang sama. Perbedaan tersebut terletak

pada fokus utama pelaksanaan *talent management* yang secara tidak langsung akan berakibat pada proses penerapannya.

PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia adalah salah satu anak perusahaan PT Pelindo III (Persero). PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia ini sering disebut juga dengan BJTI PORT. Berdiri pada tanggal 9 Januari 2002. Fokus utama menangani kegiatan bongkar muat petikemas domestik di Terminal Berlian Tanjung Perak, Surabaya. Penerapan *talent management* pada BJTI PORT masih berada dalam tahapan *assesment* dan *mapping talent pool*. Tahun 2014-2017 mencapai 43% dari total keseluruhan karyawan yang telah dilakukan *assesment*. Berdasarkan hasil wawancara dengan Supervisor Pengembangan SDM menjelaskan bahwa karyawan yang tergolong dalam kategori *talent* memiliki level *engagement* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak tergolong dalam kategori *talent*. Sedangkan survey yang telah dilakukan oleh BJTI pada tahun 2016 menyebutkan hampir 50% dari total keseluruhan merasa bangga menjadi bagian BJTI dan rela melakukan serta memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Adapun teori yang mendukung penelitian ini untuk dilakukan adalah para karyawan yang memiliki keterlibatan (*employee engagement*) tinggi dengan perusahaan perlu mendapatkan pengakuan non-finansial untuk dapat mempertahankan keterlibatannya dalam organisasi tersebut. Pujian, pelatihan, dan pengembangan merupakan hal penting dalam konteks *employee engagement*. Maka dari itu, masuk akal apabila organisasi mempertimbangkan dan mengkombinasikan elemen *talent management* dan *perceived organizational support* agar dapat memaksimalkan tingkat keterlibatan karyawannya (Woodruffe, 2006)

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Talent Management

Talent management didefinisikan sebagai kegiatan yang berhubungan dengan pelatihan, identifikasi *talent gaps*, *succession planning*, perekrutan, seleksi, memotivasi serta memelihara karyawan yang berbakat melalui berbagai insentif (Groves, 2007). *Talent management* juga merupakan suatu proses bagaimana perusahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan, perekrutan, dan retensi karyawan (Beechler & Woodward, 2009). Menurut Aljunaibi (2014), indikator yang digunakan untuk mengukur *talent management* bisa dilakukan melalui *talent development (growth and learning)*, *recognition (compensations and benefits)*, *talent*

culture (work environment and policies), leadership support (management support).

Employee Engagement

Employee engagement direpresentasikan sebagai hubungan dua arah antara karyawan dan organisasi dimana kedua belah pihak ini sadar akan kebutuhan satu sama lain dan bekerja sama untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Engagement tidak hanya sekedar bekerja keras, giat dalam bekerja, atau memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan, melainkan melihat sejauh mana karyawan dapat dengan penuh meletakkan dirinya kepada pekerjaan (Albrecht, 2010). Pengukuran employee engagement dapat dilakukan dengan menggunakan indikator yang disusun oleh Scaufeli (2002) dalam UWES (Utrecht Work Engagement Scale), di antaranya adalah Vigor, Absorption dan Dedication.

Perceived Organizational Support

Perceived Organizational Support didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Teori dukungan organisasi mengasumsikan atas dasar norma timbal balik, maka karyawan merasa memiliki kewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Eisenberger et al, 1986). Pengukuran perceived organizational support menggunakan indikator yang telah disusun oleh Rhoades & Eisenberger (2002) yaitu keadilan prosedural, dukungan supervisor, penghargaan organisasi dan kondisi kerja,

Pengaruh Talent Management terhadap Perceived Organizational Support

Campbell & Smith (2010) mengatakan karyawan yang bertalenta akan menerima perlakuan khusus untuk mengembangkan kemampuannya, hadiah dan hal lain yang mampu membuat karyawan tetap bertahan di perusahaan tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wilde (2013) karyawan yang teridentifikasi memiliki bakat akan memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan sehingga membuat perusahaan memberikan dukungan kepada mereka. Hal ini mampu menciptakan perceived organizational support yang sifatnya positif.

H1: Talent management berpengaruh signifikan terhadap perceived organiational support pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya.

Pengaruh Talent Management terhadap Employee

Engagement

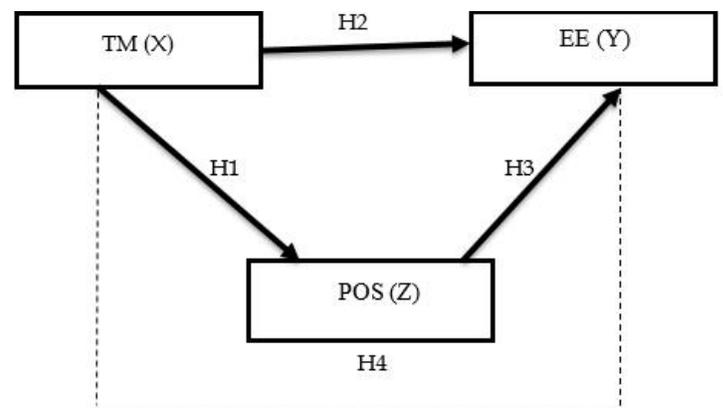
Praktik talent management menunjukkan komitmen organisasi untuk mengelola sumber daya manusia supaya menghasilkan karyawan dengan tingkat turnover rendah (Corporate Leadership Council, 2004). Dalam berkontribusi untuk melakukan praktik talent management yang efektif, organisasi harus melibatkan karyawan. Proses pelaksanaan talent management yang efektif ini dipercaya mampu menghasilkan tingkat keterlibatan karyawan (employee engagement) yang tinggi. Sehingga organisasi perlu memikirkan kembali pendekatan talent management yang cocok bagi karyawan (Alias, Noor & Hasan, 2014).

H2: Talent management berpengaruh signifikan terhadap employee engagement pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya

Pengaruh Perceived Organisational Support terhadap Employee Engagement

Employee engagement akan terjadi apabila ada dukungan dari organisasi terhadap karyawan. Rhoades & Eisenberger (2002) menemukan bahwa perceived organizational support berdampak pada peningkatan komitmen organisasi, perasaan terhadap pekerjaan seperti kepuasan kerja dan positive mood, job involment serta keterlibatan karyawan (employee engagement).

H3: Terdapat pengaruh signifikan antara perceived organizational support dan employee engagement pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya



Sumber: data diolah penulis (2018)

Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

Pengaruh Talent Management dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Intervening terhadap Employee Engagement

Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dengan perusahaan perlu mendapatkan pengakuan non financial untuk mempertahankan keterlibatannya dalam organisasi

tersebut. Pujian, pelatihan, dan pengembangan merupakan hal penting dalam konteks *employee engagement*. Maka dari itu, masuk akal apabila organisasi mempertimbangkan dan mengkombinasikan elemen *talent management* dan *perceived organizational support* agar dapat memaksimalkan tingkat keterlibatan karyawannya (Woodruffe, 2006).

H4: Terdapat pengaruh signifikan antara *talent management* dengan *perceived organizational support* sebagai variabel *intervening* terhadap *employee engagement*.

Penjelasan lebih lanjut mengenai hubungan antar variabel dapat dilihat pada gambar 1.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausalitas yang ingin mengetahui analisis pengaruh variabel bebas *talent management* terhadap variabel terikat *employee engagement* dengan mediasi *perceived organizational support*. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang digunakan untuk mencari hubungan sebab-akibat (*cause effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel maupun beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand, 2006:5). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan teknik pengumpulan data seperti observasi atau pengamatan, wawancara dan penyebaran kuesioner.

Penelitian ini menggunakan metode *probabilty sampling* yaitu *stratified random sampling*. Populasi dalam penelitian ini yaitu berjumlah 150 karyawan yang sudah dilakukan *assesment* mengenai *talent management*. Perhitungan sample menggunakan rumus yamane, sehingga diperoleh hasil 109. Skala pengukuran menggunakan skala likert 1-5 dan pada penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM (*structural Equation Modeling*) dengan bantuan software AMOS versi 24.

Indikator yang digunakan untuk mengukur *talent management* menggunakan indikator Aljunaibi (2014), sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur *perceived organizational support* menggunakan indikator dari Rhoades & Eisenberger (2002). Dan variabel *employee engagement* diukur menggunakan indikator UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yang disusun oleh Schaufeli (2002).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tabel 1, dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya berjumlah 109 karyawan berjenis kelamin laki-laki, rata-rata usia 30-40 tahun, status perkawinan adalah kawin dan lama bekerja kurang dari 5 tahun, serta memiliki riwayat pendidikan terakhir yaitu S1.

Tabel 1. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	81	60%
Perempuan	28	40%
Usia		
< 30 tahun	43	39,4%
30-40 tahun	50	45,9%
41-51 tahun	11	10,1%
>51 tahun	5	4,6%
Status Perkawinan		
Kawin	77	70,6%
Belum Kawin	30	27,5%
Duda/Janda	2	1,8%
Lama Bekerja		
<5 tahun	47	43,1%
5-10 tahun	39	35,8%
>10 tahun	23	21,1%
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK	19	17,4%
Diploma	11	10,1%
Sarjana	71	65,1%
Magister	8	7,3%

Sumber: data diolah penulis (2018)

Hasil Analisis Deskriptif

Deskripsi jawaban responden merupakan hasil jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian. Adapun analisis jawaban responden terhadap masing-masing item pernyataan diperoleh hasil analisis bahwa dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *talent management*, indikator *leadership support (management support)* mendapat nilai rata-rata paling rendah yaitu 3,25. Sedangkan dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *perceived organizational support*, indikator keadilan prosedural mendapat nilai rata-rata paling rendah yaitu 2,93. Untuk variabel *employee engagement* diperoleh hasil indikator *vigor* mendapat nilai rata-rata paling rendah yaitu 2,93.

Hasil Analisis Inferensial

Hasil Uji Normalitas Data

Pada penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji kolmoorov-smirnov dengan bantuan SPSS 18.0. Berdasarkan perhitungan data dengan SPSS diperoleh hasil variabel *talent management* 0,748, variabel *perceived organizational support* 1,259 dan *employee engagement* 0,458. Ketiga variabel tersebut dinyatakan berdistribusi normal karena telah memenuhi asumsi normalitas > 0,05.

Hasil Uji Outlier

Pada penelitian ini uji outlier univariate menggunakan uji *z-score* pada software SPSS 18.0. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai *z-score* yang tidak menunjukkan > 3.

Hasil Uji Linearitas

Pada penelitian ini uji linearitas dilakukan dengan menggunakan software SPSS, diperoleh nilai signifikan < 0,05 untuk ketiga variabel. Sehingga variabel-variabel tersebut layak digunakan untuk estimasi selanjutnya.

Hasil Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi variabel *perceived organizational support* (R²₁) sebesar 0,767 dan variabel *employee engagement* (R²₂) sebesar 0,396. Ketetapan model dari data penelitian diukur melalui hubungan determinasi (R²) di kedua persamaan. Dengan rumus R² model = 1 – (1- R²₁) (1- R²₂), sehingga hasil ketepatan model didapatkan sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 R^2 \text{ model} &= 1 - (1- R^2_1) (1- R^2_2) \\
 &= 1 - (1- 0,767) (1- 0,396) \\
 &= 1 - (0,233) (0,604) \\
 &= 1 - (0,140732) \\
 &= 0,859268 \\
 &= 0,86 \text{ atau } 86\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketetapan model sebesar 86% dan sisanya 14% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. berikut.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 2.
HASIL UJI HIPOTESIS

Variabel	Estimate	S.E	C.R	P
POS ← TM	1,230	0,147	8,348	***
EE ← TM	0,335	0,200	1,676	0,094
EE ← POS	0,123	0,143	0,857	0,392

Sumber: Output Amos versi 24, data diolah penulis (2018)

Pada hipotesis pertama, nilai CR hitung variabel *talent management* terhadap *perceived organizational support* lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 8,348 > 1,96, nilai signifikansinya sebesar 0,000 (p = 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *talent management* berpengaruh signifikan terhadap variabel *perceived organizational support*. Artinya, hipotesis pertama diterima.

Pada hipotesis kedua, nilai CR hitung variabel *talent management* terhadap *employee engagement* kurang dari t tabel yaitu sebesar 1,676 < 1,96, nilai signifikansinya sebesar 0,094 (p = 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *talent management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya, hipotesis kedua ditolak.

Pada hipotesis ketiga, nilai CR hitung variabel *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* lebih kecil dari t tabel yaitu sebesar 0,857 dengan nilai probabilitas signifikansinya sebesar 0,392 (p = 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *employee engagement*. Artinya, **hipotesis ketiga ditolak.**

Hasil Uji Sobel Test

Dari hasil uji sobel test diperoleh nilai p-value 0,39220197 yang berarti nilai signifikansinya melebihi 0,05. Angka tersebut menjelaskan bahwa *perceived organizational support* tidak berhasil memediasi hubungan *talent management* dengan *employee engagement*. Sehingga dapat ditarik kesimpulan uji mediasi melalui sobel test **ditolak.**

Talent Management Berpengaruh Signifikan terhadap Perceived Organizational Support

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penulis menemukan hasil bahwa *talent management* berpengaruh signifikan terhadap *perceived organizational support* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Roover (2015) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *talent management* dengan *perceived organizational support*.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel *talent management*. Indikator *talent development (growth learning and opportunities)* memiliki nilai rata-rata paling tinggi diantara indikator lainnya yaitu 3,67. *Talent development (growth learning and opportunities)* bisa ditemukan dalam praktik pelatihan yang diadakan oleh PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya. Pelatihan ini menyesuaikan akan kebutuhan perusahaan dan karyawan.

Selain itu, pada indikator kedua yang mengukur tentang *talent management* disebutkan bahwa indikator *talent policy (work*

environment and policies) menunjukkan nilai tertinggi kedua setelah *talent development (growth learning and opportunities)* senilai 3,44. Salah satu bentuk kebijakan mengenai *talent management* adalah adanya bentuk surat keputusan direksi yang mengatur tentang adanya pelatihan maupun penerapan *talent management*. Sebagai contoh, tahun 2017 hasil keputusan direksi menyatakan bahwa perusahaan membutuhkan program pelatihan *audit financial* untuk seluruh karyawan divisi *finance*.

Talent Management Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap Employee Engagement

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penulis menemukan hasil bahwa *talent management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya. Hasil penelitian serupa juga dijelaskan pada penelitian yang dilakukan oleh Alias, Noor & Hasan (2014) yang mengatakan apabila *talent management* sebagai antecedent dan *employee engagement* sebagai variabel mediasi memiliki hubungan yang negatif dalam mempengaruhi *employee retention*. Penelitian tersebut menjelaskan dalam meningkatkan *employee engagement* melalui *talent management* perusahaan harus mempertimbangkan kembali tentang pendekatan yang digunakan, agar berhasil meningkatkan level *employee engagement*.

Berdasarkan hasil analisis karakteristik responden pada tabel 1. Dapat dilihat bahwa 45,9% responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini memiliki rentang usia 30-40 tahun, sedangkan 10,1% berusia 41-51 tahun. Hasil analisis karakteristik responden lainnya menjelaskan karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun memiliki presentase sebesar 43,1% sedangkan responden yang bekerja lebih dari 10 tahun memiliki presentase sebesar 21,1%. Teori yang mendukung hasil analisis tersebut adalah teori yang disebutkan oleh Sarkisin, et.al (2011) yang mengatakan apabila karyawan dengan rentang usia 30-39 tahun memiliki level *engagement* yang lebih rendah dibandingkan karyawan dengan usia 40-49 tahun atau 50 tahun keatas.

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif variabel *talent management*, indikator *leadership support management support*) memiliki nilai paling rendah yaitu 3,25. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan dimana dalam hasil wawancara tersebut dijelaskan bahwa pemimpin memiliki beban kerja yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan sehingga karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan dan perhatian dari atasan yang membuat semangat dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi kurang. Selain itu skill leadership atasan dirasa kurang mumpuni dalam menghadirkan semangat bekerja kepada

karyawan, hal ini yang mengakibatkan karyawan merasa kurang melibatkan diri dengan pekerjaannya yaitu karna kurangnya dukungan atau kurangnya semangat yang diberikan atasan kepada karyawan.

Perceived Organizational Support Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap Employee Engagement

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penulis menemukan hasil bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sadeli (2012) dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa *perceived organizational support* tidak memberikan pengaruh langsung terhadap variabel *employee engagement*. Akan tetapi *perceived organizational support* memberikan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi seperti *organizational culture*.

Berdasarkan hasil analisa statistik deskriptif indikator *perceived organizational support* dari keempat indikatornya, keadilan prosedural memiliki nilai rata-rata yang paling rendah yaitu 2,93. Indikator keadilan prosedural dalam *perceived orgaizational support* adalah indikator yang menjelaskan tentang keadilan yang dirasakan karyawan mulai proses hingga prosedur digunakan untuk mengalokasikan sebuah keputusan.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang menjelaskan bahwa dalam praktiknya aturan direksi atau kebijakan yang dibuat oleh direksi sering berubah-ubah. Namun dalam menyampaikan perubahan tersebut seringkali dilakukan melalui cara informal, seperti misalnya penyampaian perubahan jadwal shift melalui grup sosial media. Hal tersebut mampu memicu karyawan untuk memiliki perspektif negatif terhadap perusahaan.

Pengaruh Talent Management dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Intervening terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak berhasil memediasi variabel *talent management* terhadap *employee engagement*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *standardized direct effect* yang memiliki nilai lebih besar daripada *standardized indirect effect* yaitu $0,427 > 0,193$. *Talent management* dikatakan berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support* apabila nilai *standardized indirect effect* lebih besar dibandingkan *standardized direct effect*. Hasil tersebut juga diperkuat oleh hasil uji sobel test yang menunjukkan nilai signikansi p-value sebesar $0,39220197$ ($p > 0,05$), Angka tersebut menjelaskan bahwa *perceived organizational support* tidak berhasil memediasi

hubungan *talent management* dengan *employee engagement*.

Berdasarkan nilai *standardized direct effect*, *standardized indirect effect* dan *standardized total effect* menjelaskan bahwa pengaruh total yang ditimbulkan *talent management* terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support* memiliki nilai yang lebih kecil dibandingkan pengaruh total variabel *talent management* terhadap *employee engagement* dengan tidak adanya kontribusi dari variabel *perceived organizational support*.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sadeli (2012) dijelaskan bahwa *perceived organizational support* tidak memberikan pengaruh langsung terhadap variabel *employee engagement*. Akan tetapi *perceived organizational support* memberikan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi seperti *organizational culture*.

Menurut Vazirani (2007) beberapa faktor yang mampu mempengaruhi *employee engagement* salah satunya adalah *career development*. Karir yang terus meningkat adalah harapan sekaligus tantangan bagi karyawan. Karyawan yang diberikan kesempatan karir dengan pekerjaan menantang akan merasa *engaged*. Kesempatan karir yang baik mampu memicu motivasi dari dalam bekerja. *Career development* sendiri juga termasuk dalam salah satu rangkaian proses *talent management*.

Berdasarkan hasil penelitian pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya *perceived organizational support* tidak mampu memediasi pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* hal ini disebabkan karena masing-masing karyawan memiliki motivasi internal yang lahir karena karyawan tersebut sudah bekerja belasan tahun di PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia. Karyawan yang bekerja mulai dari berdirinya PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia ini merasa memiliki peluang atau kesempatan karir yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang baru bekerja <5 tahun dalam perusahaan tersebut. Sehingga dalam memberikan pengaruhnya terhadap *employee engagement*, *engagement*, variabel *talent management* tidak memerlukan mediasi dari variabel *perceived organizational support*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *talent management* dengan *perceived organizational support* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya, *talent management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada

PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya, *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dan yang terakhir variabel *perceived organizational support* tidak berhasil memediasi hubungan antara *talent management* dengan *employee engagement* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya.

Penelitian ini dirancang untuk membuktikan hipotesis yang dilakukan pada perusahaan pelayanan publik. Masalah yang diteliti dalam proposal ini mengenai pengaruh *talent management* dengan *perceived organisasional support* sebagai variabel intervening terhadap *employee engagement* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya. Agar tidak terjadi kesalahan dalam penafsiran judul, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi pada responden penelitian, yang menjadi objek pada penelitian ini karyawan PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya yang sudah dilakukan *assessment*.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. (2010). *Handbook of Employee Engagement : Perspectives, Issues, Research and Practice*. UK : Edward Elgar Publishing.
- Alias, N. E., Noor, N. M. and Hassan, R. (2014) ‘Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia’, 2(2), pp. 227–242.
- Aljunaibi, M.M. (2014) ‘Talent Management and Employee Engagement’, pp. 1–79. Available at: <http://bsp.space.buid.ac.ae/bitstream/1234/704/1/120176.pdf>.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15, 273–285.
- Campbell, M., & Smith, R. (2010). *High potential talent: A view from inside the leadership pipeline*. Greensboro (NC), US: Centre for Create Leadership.
- Corporate Leadership Council. (2004). “*Driving Performance and Retention Through Employee Engagement A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies*”. Employee Engagement Survey Report. Washington

- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). *'Real' high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials*. *Personnel Review*, 37, 85-108. doi:10.1108/00483480810839987.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Groves, K.S. (2007). Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. *Journal of Management Development*. 26, (3), 239-260.
- Kadirun. (2008). 'Pengaruh pemberdayaan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Bank rakyat indonesia (persero) tbk. Cabang Dago Bandung', pp. 1-22
- Meyers, M. C., & Paauwe, J. (forthcoming). Talent management. In C. Viswesvaran, N. Anderson, D. S. Ones & H. K. Sinangil (Eds.), *SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 3).
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714
- Sadeli, J. (2012) 'The influence of leadership, talent management, organizational culture and organizational support on employee engagement', *International Research Journal of Business Studies*, 5(3), pp. 1–21. doi: 10.21632/irjbs.5.3.30-50.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales Roma. V., & Bakker, A. B. 2002. The Measurment of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Wilde, L. (2013) 'Linking Talent Management to affective organizational commitment by perceived organizational support', (October), p. 64.
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 14(1), pp. 3-5.