

BEBAN KERJA DAN MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Mafida Novitasari

Universitas Negeri Surabaya

mafida.novitasari@gmail.com

Abstract

PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut is one of the State-Owned Enterprises (SOE) engaged in the development and management of industrial estates along with supporting facilities. The Achieving organizational goals can be supported by good Employees Performance. The Faktors that may affect Employees Performance are Workload and Talent Management. The objectives of this research to examine and analyze the influence of Workload and Talent Management on Employee Performance at PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut. This type of research is causal and inferential with a quantitative approach method. The sample in this research amounted to 57 employees of PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut who has participated in the Talent management program with saturated sampling techniques. statistical analysis used in this research is multiple linier regression with the assistance software SPSS version 19 program. The results of this research explain the Workload partially has a negative effect on Employee Performance, Talent Management partially has a positive effect on Employee Performance, Workload and Talent Management simultaneously influencing Employee Performance.

Keywords: employee performance; talent management; workload.

PENDAHULUAN

Dalam era revolusi industri saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya agar dapat bersaing di lingkungan yang dinamis seperti saat ini mengingat sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan. Sumber daya manusia juga berperan sebagai penggerak perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu dalam mencapai tujuannya, perusahaan harus mampu memaksimalkan kinerja dari sumber daya manusia yang dimilikinya (Febriani, 2012).

Untuk mendapatkan kinerja karyawan yang optimal, maka perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusianya sebaik mungkin agar karyawan dapat mengerjakan tugasnya dengan baik dan menghasilkan hasil yang maksimal. Namun dalam praktiknya, manajemen perusahaan tentu akan menjumpai berbagai permasalahan yang dapat mengganggu kinerja karyawannya. Oleh karena itu manajemen perusahaan dituntut untuk mengetahui faktor-faktor apakah yang dapat menjadi pemicu dari tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan serta membuat kebijakan seperti apa yang dibutuhkan oleh perusahaan agar kinerja karyawannya dapat berjalan maksimal sesuai harapan perusahaan (Sedarmayanti, 2011).

Kinerja merupakan sebuah hasil kerja dari seorang pekerja, keseluruhan proses dari sebuah organisasi atau manajemen yang di mana hasil dari pekerjaan tersebut dapat ditunjukkan secara konkrit, dapat diukur dan dapat dibandingkan dengan hasil kerja sebelumnya atau standar yang telah ditentukan (Sedarmayanti, 2011).

Beban kerja yang dimiliki setiap karyawan berbeda satu sama lainnya. Adanya pemberian tugas yang berbeda disesuaikan dengan kemampuan dan batasan kerja karyawan. Pemberian tugas yang berbeda menjadi sangat penting dikarenakan dampaknya terhadap kinerja masing-masing karyawan (Chandra & Adriansyah, 2017).

Beban kerja sendiri merupakan kumpulan atau jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Tinggi rendahnya tugas dan tanggung jawab yang dibebankan pada seorang karyawan sangat menentukan bagaimana hasil dari kinerja karyawan tersebut. Seorang karyawan cenderung memiliki kinerja yang kurang maksimal jika beban kerja yang diberikan kepadanya cukup tinggi (Irawati & Carollina, 2017). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Paramitadewi (2017) menyatakan bahwa adanya keterkaitan hubungan antara beban kerja terhadap kinerja

karyawan, di mana jika beban kerja tinggi akan menyebabkan penurunan kepada kinerja karyawan. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Artadi (2015) yang menyatakan bahwa peningkatan beban kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan penurunan beban kerja akan menurunkan kinerja karyawan.

Manusia merupakan kunci dari jalannya suatu perusahaan karena manusia dapat menemukan ide-ide yang kemudian dapat di transformasikan dalam bentuk tindakan yang berguna bagi perusahaan. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di antaranya kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Febriani, 2012). Oleh sebab itu perusahaan dituntut untuk dapat mencari, menarik, dan mempertahankan SDM bertalenta dengan kinerja terbaik agar perusahaan dapat terus berkembang dan dapat mencapai tujuannya. salah satunya yakni melalui manajemen talenta (Febriani, 2012).

Manajemen talenta lahir dan berkembang karena adanya fenomena *war for talent* yang terjadi pada perusahaan-perusahaan di Amerika pada 1997 di mana banyak organisasi yang di prediksi mengalami kesulitan dalam mempertahankan orang-orang terbaiknya, dan akan kesulitan dalam proses rekrutmen calon karyawan yang potensial dan memiliki *skill* tinggi akibat meningkatnya kompetisi dan *supply* calon yang terbatas (Tetik, 2016).

Manajemen talenta adalah suatu proses yang dilakukan perusahaan sebagai langkah untuk memastikan adanya seorang pemimpin yang dapat mengisi posisi kunci dimasa depan dan posisi yang mendukung segala kompetensi inti yang dibutuhkan oleh perusahaan (Pella & Afifah, 2011). Manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, artinya semakin tinggi manajemen talenta yang diberikan maka kinerja karyawan akan semakin baik (Octavia dan Susilo, 2018). Hal tersebut berbeda dengan penelitian Prasetya, et al (2016) yang menyatakan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang

pembangunan dan pengelolaan kawasan industri beserta fasilitas penunjangnya. PT. SIER merupakan salah satu pionir kawasan industri di Indonesia yang dikelola oleh sumber daya manusia yang profesional dan kompeten di bidangnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kanit pengembangan SDM, Pada saat ini PT. SIER masih belum memiliki analisis mengenai beban kerja karyawan yang dimilikinya, sehingga terdapat ketimpangan beban kerja pada karyawannya yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Di mana terdapat beberapa karyawan yang sangat sibuk atau memiliki beban kerja yang cukup tinggi, dan beberapa karyawan yang cenderung menganggur pada jam kerjanya.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan kanit pengembangan SDM, pada saat ini PT. SIER telah memiliki program manajemen talenta sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Pada umumnya talenta pada setiap orang berbeda-beda, Talenta yang dimiliki seorang karyawan dapat menjadi nilai tambah untuk menunjang pekerjaannya.

Dalam mengelola talenta yang dimiliki oleh karyawannya, PT SIER memberikan pelatihan sesuai dengan kemampuan dan bakat dari karyawan. Tujuannya dengan adanya karyawan yang bekerja sesuai dengan bakatnya karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya yang berguna bagi perusahaan. Selain agar mendapatkan kinerja karyawan yang optimal, PT. SIER juga menjalankan manajemen talenta agar perusahaan dapat menemukan seseorang yang dapat mengisi posisi kosong yang ada pada PT. SIER.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan, untuk menguji dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, dan untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Beban Kerja

Menurut Paramitadewi (2017), beban kerja adalah jumlah atau kumpulan dari rangkaian kegiatan kerja yang harus diselesaikan oleh organisasi atau pemangku jabatan tertentu dalam jangka yang telah ditentukan sebelumnya. Terdapat empat indikator dalam variabel beban kerja yakni Ketidakmampuan untuk memenuhi target, yakni ketidakmampuan untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan waktu yang singkat. Tekanan waktu, yakni ketidakseimbangan antara banyaknya tugas yang ada dengan waktu yang tersedia. Kelebihan jam kerja, yakni adanya kelebihan waktu kerja dari waktu yang telah ditentukan sebelumnya, dan Masalah ditempat kerja, yakni berbagai permasalahan yang terjadi ditempat kerja (Omar & Ariffin, 2015).

Manajemen Talenta

Menurut Dixit dan Arrawatia (2018) Manajemen talenta adalah unit fungsional inti dari sebuah organisasi yang difungsikan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dengan menggunakan perencanaan sumber daya manusia. Terdapat empat indikator dalam variabel manajemen talenta yakni *growth and learning opportunities*, yakni kegiatan seperti perencanaan dan seleksi SDM yang berguna untuk memastikan bahwa organisasi memiliki cadangan SDM yang bertalenta. *compensations and benefits*, yakni kompensasi yang dipercaya dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Work environment and policies*, yakni budaya kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Management support*, yakni adanya sosok pemimpin yang menjadi model bagi para karyawannya (Aljunaibi, 2014).

Kinerja Karyawan

Menurut Sujarwanto (2016), kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan mengerjakan pekerjaan tersebut dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Terdapat empat indikator dalam variabel kinerja karyawan yakni ketepatan waktu, deskripsi pekerjaan, kualitas dan kuantitas (Chisty, 2010).

Hubungan antar Variabel

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Dalam persepsi karyawan, beban kerja merupakan penilaian individu mengenai jumlah tuntutan tugas yang membutuhkan aktivitas fisik dan mental yang harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Apabila seorang karyawan memiliki persepsi yang positif maka karyawan tersebut akan menganggap beban kerja sebagai tantangan dalam bekerja sehingga ia akan bekerja dengan baik dan menghasilkan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan perusahaan tempat ia bekerja, begitupun sebaliknya (Sastra, 2017).

Adanya pengaruh yang positif antara beban kerja dan kinerja karyawan di mana semakin tinggi beban kerja semakin tinggi pula kinerja karyawan (Sastra, 2017), sedangkan hasil dari penelitian lain diperoleh jika beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di mana semakin tinggi beban kerja maka kinerja karyawan akan menurun (Paramitadewi, 2017).

H1: Diduga secara parsial beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Industrial Rungkut (PT. SIER).

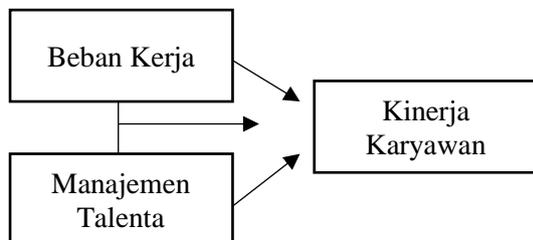
Manajemen talenta merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Dixit & Arrawatia, 2018). Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian Tash, et al. (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan positif antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Prasetya, et al (2016) menunjukkan hasil yang berlawanan yaitu manajemen talenta berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H2: Diduga secara parsial manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Industrial Rungkut (PT. SIER).

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Artadi, 2015). Manajemen talenta merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Dixit & Arrawatia, 2018).

H3: Diduga secara simultan beban kerja dan manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Industrial Rungkut (PT. SIER).

Kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat di gambar 1.



Sumber: Data diolah (2019)

Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausalitas dan inferensial dengan pendekatan kuantitatif, merupakan untuk menguji beban kerja pada kinerja karyawan, manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, serta beban kerja dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian, ada dua variabel independen beban kerja (X1) serta manajemen talenta (X2) serta variabel dependen kinerja karyawan (Y). Populasi dalam penelitian ini yakni karyawan PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut yang telah mengikuti program manajemen talenta yakni sebanyak 57 orang. dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan penyebaran kuisioner dengan menggunakan skala Likert 1-5. Teknik analisis yakni analisis regresi linier berganda dengan software SPSS 19.

Beban kerja menjadi salah satu variabel independen pada penelitian ini. Beban kerja yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan kumpulan kegiatan atau tugas yang harus diselesaikan dengan cepat oleh karyawan PT. SIER dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Penelitian ini mengadopsi indikator beban kerja dari Omar dan Ariffin (2015) yakni: ketidakmampuan memenuhi target, tekanan waktu, kelebihan jam kerja, dan masalah ditempat kerja.

Manajemen talenta merupakan proses yang dilakukan oleh manajemen PT. SIER guna

mencari karyawan yang bertalenta kemudian mengembangkan talenta dan memaksimalkan potensi yang ada pada diri karyawan dan menempatkannya pada posisi atau peran yang tepat sebagai bentuk investasi SDM yang dimiliki oleh perusahaan di masa yang akan datang. Penelitian ini mengadopsi indikator manajemen talenta dari Aljunaibi (2014) yakni: *growth and learning opportunities, compensations and benefits, work environment and policies, dan management support.*

Kinerja karyawan merupakan variabel dependen pada penelitian ini, kinerja adalah pencapaian tugas dari pekerjaan yang telah diberikan dan dikerjakan oleh karyawan PT. SIER dengan penuh tanggung jawab. Penelitian ini mengadopsi indikator kinerja karyawan dari Chishti (2010) yakni: ketepatan waktu, deskripsi pekerjaan, kualitas, dan kuantitas.

Langkah berikutnya yaitu dilakukan uji keandalan data dan uji asumsi klasik di antaranya uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji linearitas sebelum dilakukan uji analisis regresi linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1.
KATEGORI SKOR BEBAN KERJA

Indikator	Mean Indikator	Mean Variabel
Ketidakmampuan memenuhi target	3,07	
Tekanan waktu	3,03	2,91
Kelebihan jam kerja	2,73	(Sedang)
Masalah Ditempat Kerja	2,84	

Sumber: Data diolah (2019)

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini yakni 68,4% pria dan 31,6% wanita. 28,1% berusia < 30 tahun, 36,8% berusia 30-40 tahun, dan 35,1% berusia >40 tahun. 8,8% memiliki pendidikan terakhir diploma, 64,9% sarjana, dan 26,3% magister. 29,8% bekerja < 5 tahun, 36,8% bekerja antara 5-10 tahun, dan 33,3% bekerja > 10 tahun. 21,1% pernah mengikuti *management trainee*, 61,4% mengikuti *job fit*

assessment program, dan 17,5% mengikuti fit and proper assessment program.

Hasil analisis deskriptif pada tabel 1, menunjukkan penerapan beban kerja pada PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut termasuk dalam kategori sedang. Dari empat indikator yang meliputi ketidakmampuan memenuhi target, tekanan waktu, kelebihan jam kerja dan masalah ditempat kerja memiliki rata-rata yang sedang yakni 2,91.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 2 dapat diketahui bahwa penerapan manajemen talenta pada PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut termasuk dalam kategori sedang. Dari empat indikator yang meliputi *growth and learning opportunities, compensation and benefits, work environment and policies*, serta *management support* memiliki rata-rata yang sedang yakni 2,74.

Tabel 2.
KATEGORI SKOR MANAJEMEN TALENTA

Indikator	Mean Indikator	Mean Variabel
<i>Growth and Learning Opportunities</i>	2,74	
<i>Compensation and Benefits</i>	2,71	2,74
<i>Work Environment and Policies</i>	2,84	(Sedang)
<i>Management Support</i>	2,69	

Sumber: Data diolah (2019)

Hasil uji normalitas dengan menggunakan Kolmogorov Smirnov test didapatkan nilai signifikan 0,492, sehingga residual berdistribusi normal. Uji multikolinearitas didapatkan hasil nilai tolerance 0,999 dan nilai sebesar VIF 1.001 sehingga tidak terdapat korelasi antara variabel independent dalam penelitian ini. Pada uji glejser beban kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,108 dan Manajemen Talenta sebesar 0,076 sehingga persamaan regresi tidak mengandung heteroskedastisitas. Selanjutnya berdasarkan uji linieritas beban kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,962 dan manajemen talenta memiliki nilai signifikansi sebesar 0,568 sehingga terdapat hubungan yang linear secara signifikan antara

variabel independen (X1, X2) terhadap variabel dependent (Y).

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah melakukan uji keandalan data dan uji asumsi klasik dan regresi layak untuk dipakai analisis variabel independennya, didapatkan hasil analisis regresi linier berganda di tabel 3.

Hasil Uji Hipotesis 1

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji hipotesis 1, dapat diketahui bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai signifikansi sebesar 0.302 atau lebih besar dari 0,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tinggi rendahnya beban kerja yang diberikan pada karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga H0 diterima Ha ditolak.

Tabel 3.
HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

Mode I	B	T	Sig.	F	Sig.	R ²
K	0,861	.546	.588	56.150	.000 ^a	.675
X1	-.033	-	.302			
X2	.272	10.567	.000			

Sumber: Output SPSS (2019)

Hasil Uji Hipotesis 2

Berdasarkan hasil uji hipotesis 2, manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai signifikansi sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi manajemen talenta maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, sehingga dapat sehingga H0 ditolak Ha diterima.

Hasil Uji Hipotesis 3

Berdasarkan hasil uji hipotesis 3, tingkat signifikansi pada uji signifikan simultan bernilai 0,000 atau lebih kecil dari 0,05, sehingga variabel beban kerja dan manajemen talenta secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square pada tabel 3 sebesar 0,675 menunjukkan bahwa besarnya variabel independen penelitian ini (Beban Kerja dan Manajemen Talenta) dapat menjelaskan 67,5% Kinerja Karyawan, sedangkan 32,5% dijelaskan oleh variabel lain.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis deskriptif maka variabel beban kerja pada PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut termasuk dalam kategori sedang. Hal tersebut dikarenakan karyawan merasa bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya sudah sesuai dengan kemampuan karyawan. Dalam praktiknya berdasarkan wawancara dengan salah satu staf SDM diketahui bahwa karyawan diberikan beban kerja yang sudah sesuai dengan kemampuannya seperti karyawan bagian kepegawaian yang diberikan tugas untuk menangani proses rekrutmen, pembuatan kontrak kerja, dan lain-lain. Beban kerja yang sedang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena karyawan harus menyesuaikan kinerjanya agar dapat memenuhi semua tugas yang diberikan dan menghasilkan kinerja yang baik.

Indikator kelebihan jam kerja memiliki nilai mean 2,73 yang paling rendah di antara indikator lainnya, Dalam praktiknya hanya karyawan dari divisi tertentu saja yang mengalami bekerja lebih dari 8 jam dalam sehari. sebagai contoh karyawan dari divisi pemasaran yang berhubungan langsung dengan investor. Investor yang berinvestasi di PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut tidak hanya berasal dari dalam negeri. Beberapa perusahaan penanaman modal asing juga tercatat sebagai investor pada PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut, sehingga adanya perbedaan waktu antar satu negara dengan negara lainnya beberapa karyawan pada divisi pemasaran untuk bekerja lebih dari 8 jam sehari bahkan pada saat hari libur agar dapat melayani kebutuhan serta keinginan investor.

Selanjutnya, indikator masalah ditempat kerja memiliki nilai mean 2,84, hal tersebut dikarenakan adanya beberapa permasalahan ditempat kerja yang ditemui karyawan seperti sulitnya karyawan untuk berkonsentrasi pada pekerjaan dan menentukan prioritas pekerjaan mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Hal tersebut dikarenakan terkadang terdapat beberapa tugas yang sama-sama penting dan harus diselesaikan dalam waktu yang bersamaan. Pada divisi pemasaran karyawan dituntut untuk dapat melayani investor sebaik mungkin agar investor berminat untuk berinvestasi pada PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut dan menghasilkan laba untuk

perusahaan. Sedangkan pada saat yang sama karyawan pada divisi pemasaran juga dituntut untuk dapat menyiapkan dokumen yang dibutuhkan oleh investor lainnya. Sehingga hal tersebut terkadang membuat karyawan sulit untuk menentukan prioritas kerjanya.

Selain itu, indikator tekanan waktu memiliki nilai mean 3,03 hal tersebut dikarenakan beberapa karyawan PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut merasa bahwa mereka dituntut untuk dapat bekerja dengan cepat dalam menyelesaikan pekerjaannya agar dapat mengerjakan pekerjaan lainnya dengan tepat waktu. Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut, dalam kesehariannya ia dituntut untuk dapat bekerja secara cepat dikarenakan tingginya dampak atas keterlambatan pekerjaan yang dilakukannya. Sehingga hal tersebut menyebabkan semua pekerjaan yang diberikan harus dilakukan tepat waktu

Di sisi lain, indikator ketidakmampuan memenuhi target memiliki nilai mean yang lebih tinggi dari indikator lainnya yakni 3,07 hal tersebut dikarenakan beberapa karyawan PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut merasa bahwa pekerjaan atau target yang diberikan perusahaan terhadap karyawan cukup tinggi. dalam praktiknya setiap karyawan PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut dituntut untuk dapat mencapai semua target yang diberikan oleh pemegang saham PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut.

Berdasarkan wawancara dengan kanit pengembangan SDM ditemukan jika divisi pemasaran dan *Strategic Business Unit* memiliki beban kerja yang lebih tinggi dari divisi lainnya dikarenakan divisi pemasaran yang menjadi *profit center* dan divisi SBU yang mengatasi operasional sehari-hari yang melayani complain tenant. Kedua divisi tersebut merupakan *core business* dari PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut. Adanya beban kerja yang tinggi yang diberikan kepada karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, hal tersebut dikarenakan karyawan akan tetap memberikan kinerja terbaiknya untuk memenuhi target-target yang diberikan perusahaan.

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis deskriptif, variabel manajemen talenta pada PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut termasuk dalam kategori sedang. Hal tersebut dikarenakan banyaknya karyawan merasa bahwa manajemen talenta yang telah diterapkan sudah dapat dikatakan sesuai dan membawa pengaruh terhadap cara kerja karyawan, sehingga penerapan manajemen talenta seperti pemberian pelatihan secara kontinu, dukungan manajemen yang baik serta adanya pengembangan karir yang diberikan perusahaan dapat memberikan dampak terhadap pada kinerja karyawan.

Indikator *management support* memiliki nilai mean terendah dari indikator lainnya yakni 2,69. Hal tersebut dikarenakan terdapat beberapa karyawan merasa bahwa dukungan manajemen yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan masih rendah. hal tersebut dikarenakan kurangnya umpan balik yang diberikan oleh pimpinan perusahaan atas hasil kerja karyawan. Selain itu, adanya pimpinan yang membatasi hubungan antara bawahannya dengan manajemen puncak juga dapat menjadi salah satu penyebab adanya perasaan dukungan manajemen yang kurang optimal oleh perusahaan. Namun, secara keseluruhan karyawan cukup puas dengan dengan dukungan manajemen yang diberikan oleh PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut.

Selanjutnya indikator *Compensation and Benefits* memiliki nilai mean 2,71 hal tersebut dikarenakan karyawan sudah mulai merasakan manfaat dari penerapan manajemen talenta pada PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut. Dalam praktiknya salah satu manfaat yang didapatkan karyawan yakni adanya kenaikan gaji dan pemberian insentif yang diberikan perusahaan atas pencapaian prestasi kerja karyawan. Di sisi lain, beberapa karyawan menyatakan ketidakpuasan terhadap besaran gaji yang diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut dikarenakan pemberian gaji yang diterapkan oleh PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut didasari oleh jabatan yang dimiliki karyawan. Sehingga besaran gaji antara karyawan dengan jabatan yang sama pada satu divisi dengan divisi lainnya sama. Sedangkan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan antara divisi satu dengan divisi lainnya berbeda.

Sehingga hal tersebut menjadi pemicu ketidakpuasan karyawan terhadap besaran gaji yang diterimanya.

Selain itu indikator *growth and learning opportunities* memiliki nilai mean 2,74 Hal tersebut dikarenakan tidak semua karyawan dapat mengikuti manajemen talenta yang sudah diterapkan oleh PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut. Pada praktiknya dibutuhkan adanya pemenuhan kualifikasi khusus untuk dapat mengikuti program manajemen talenta yang ada pada PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut. Untuk dapat mengikuti program *management trainee* karyawan harus memenuhi kualifikasi tertentu seperti IPK minimal 2,7 untuk PTN dan 3,0 untuk PTS, kemampuan Bahasa asing dan nilai *Focus group discussion* yang memenuhi standart minimal serta maksimal usia 29 tahun. Sedangkan untuk *job fit assesment* kualifikasi yang digunakan yakni jabatan dengan melihat kesesuaian seseorang untuk jabatan tertentu mulai dari tingkat kadiv, kadev, dan kanit. Dan untuk *fit and Proper program* kualifikasi dan kompetensi yang digunakan ditentukan oleh kementerian BUMN.

Disamping itu indikator *Work Environment and Policies* memiliki nilai mean tertinggi dari indikator lainnya yakni 2,84 Hal tersebut dikarenakan karyawan sudah cukup nyaman dan puas dengan lingkungan kerja serta kebijakan-kebijakan yang ada di PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut. Dalam praktiknya karyawan merasa cukup nyaman dengan lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan di PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut. Di sisi lain, beberapa karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengenal perusahaan BUMN lainnya atau karyawan yang pernah bekerja pada perusahaan lain banyak melihat beberapa kebijakan PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut terhadap karyawannya yang dapat diperbaiki agar karyawan PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut dapat bekerja lebih baik dari sebelumnya.

Sehingga jika terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan, di mana adanya karyawan yang bertalenta dalam perusahaan harus mendapatkan dukungan dari manajemen perusahaan yang baik seperti pemberian

pengetahuan melalui pelatihan agar karyawan dapat terus berkembang, adanya pemberian manajemen talenta yang terpadu dan selaras akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Beban Kerja dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan Uji F yang dilakukan dengan program SPSS 19 diperoleh nilai F hitung sebesar 56,150 didukung nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau 5%, dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima artinya bersama – sama variabel bebas yang terdiri dari variabel Beban Kerja (X1), Manajemen Talenta (X2) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut.

KESIMPULAN

Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga tinggi rendahnya beban kerja yang diberikan pada karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi manajemen talenta maka kinerja karyawan PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut akan semakin meningkat. Selanjutnya, Beban Kerja dan Manajemen Talenta secara Bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut.

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa terdapat beban kerja yang cenderung tinggi pada divisi pemasaran dan SBU, perusahaan dapat melakukan *workload analysis* untuk mengetahui tinggi rendahnya beban kerja karyawannya. selain itu dengan melakukan *workload analysis* perusahaan juga akan memperoleh informasi yang akurat dan objektif untuk menentukan langkah yang dapat diambil oleh perusahaan untuk mengoptimalkan beban kerja karyawan. Walaupun tinggi rendahnya beban kerja yang diberikan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, perusahaan harus memperhatikan beban kerja karyawan guna menciptakan kenyamanan kerja bagi karyawan.

Selain itu manajemen talenta merupakan faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga perusahaan perlu menambahkan program pelatihan untuk karyawan yang tidak memenuhi kualifikasi program manajemen talenta yang sudah ada. *sharing skills* antara manajer puncak dengan karyawan agar karyawan lebih mengenal dan mendapatkan hal baru dari pimpinan puncak.

Keterbatasan penelitian ini, pengambilan sampel hanya dapat dilakukan pada karyawan yang pernah mengikuti program manajemen talenta sehingga hasilnya kurang maksimal karena jumlah karyawan yang pernah mengikuti manajemen talenta pada PT. SIER masih kecil. Oleh karena itu bagi penelitian selanjutnya perlu pengambilan sampel dengan jumlah yang lebih besar dan juga melibatkan *strategic employee relations* sebagai variabel independen.

DAFTAR PUSTAKA

- Aljunaibi, M. (2014). Talent Management and Employee Engagement لمعلا يف نيفظوملا طارخناو بها وملا ترادا لوح تسارد By Mohamed Musallam Aljunaibi MSc in Project Management, 1–69.
- Artadi, F. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Merapi Agung Lestari.
- Chandra, R., & Adriansyah, D. (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa, 6(1), 670–678.
- Chishti, S. U. H., Rafiq, M., Rahman, F., Jumani, N. B., & Ajmal, M. (2010). Impact of Participative Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan, 10(December), 89–101.
- Dixit, S., & Arrawatia, M. A. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan, 6(1), 425–435.

- Febriani, A. (2012). Talent Management Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X.
- Irawati, R., & Carrollina, D. (2017). Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada Pt Giken Precision Indonesia. *Jurnal Inovasi Dan Bisnis*, 5(1), 51–58.
- Octavia, H. V. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan, 60(2), 186–191.
- Omar, M. K., & Ariffin, M. S. (2015). Workload, role conflict and work-life balance among employees of an enforcement agency in malaysia, 8(2), 52–57.
- Paramitadewi, kadek ferramia. (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan, 6(6), 3370–3397.
- Pella, D. A., & Afifah, I. (2011). *Talent Management (Mengembangkan sSDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Prasetya, A., Nisa, R. C., & Astuti, E. (2016). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT . PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur , Surabaya), 39(2), 141–148.
- Sastra, B. (2017). Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Danamon Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru, 590–600.
- Sedarmayanti. (2011). Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. In *Manajemen Sumber Daya Manusia* (5th ed., p. 260). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sujarwanto. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Yogyakarta.
- Tash, M. S., Nowrouzi, E., Ali, C., & Ahmadzadeh, M. (2016). The Effects of Talent Management on Employees Performance in Oil Jam Petrochemical Complex (Oil JPC): The Mediating Role of Job Satisfaction, 8(6), 226–230.
- Tetik, S. (2016). Nile Journal of Business and Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a Guideline for Practioners, (December), 40–56.