PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Ria Ayu Wahyuni

Universitas Negeri Surabaya

riawahyni@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This research aims to determine and explain the effect Of Perceived Organizational Support and Talent Management on Employee Performance through Employee Engagement In PT PLN (Persero) UP2B East Java. This is a causal research with quantitative approach. The sample collecting technique is using sample saturation with 56 respondent of permanent employee PT PLN (Persero) UP2B East Java. The statistical analysis technique used is Structural Equation Model (SEM) with smartPLS.3 program. The results showed that Perceived Organizational Support had a and negative and insignificant effect on Employee Engagement,Talent Management had a significant and positive effect on Employee Engagement, Perceived Organizational Support has a negative and insignificant effect on Employee Performance through Employee Engagements as an intervening variable, Talent Management has a positive and significant effect on Employee Performance through Employee Engagement as an intervening variable.

Keywords: employee performance; employee engagement; talent management; perceived organizational support

PENDAHULUAN

Dalam suatu pelaksanaan kegiatan suatu perusahaan, sering kita jumpai adanya persaingan dalam oprasional maupun dalam pengelolaan di suatu bidang industri ataupun jasa, dalam hal tersebut perusahaan selalu berusaha untuk memperoleh pencapaian pada sasaran yang mereka tentukan. Dalam mewujudkan pencapaian yang dikatakan berhasil, maka berbagai aktivitas yang dapat menunjang keberhasilan suatu tujuan harus diterapkan agar tidak hanya bergantung pada teknologi, dana, serta prasarana yang terdapat diperusahaan tersebut, namun juga bergantung pada aset yang berharga yaitu sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan (Joushan 2015).

Menurut (Syamsun 2015), sumber daya manusia adalah aset yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, maka sumber daya manusia yang ada pada perusahaan harus lebih ditingkatkan guna mempertahankan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan, karena penentu kelangsungan hidup suatu perusahaan adalah dengan adanya pengelolaan yang baik pada sumber daya manusia. Kontribusi penting sumber daya manusia bisa dilihat dari proses produksi, di mana ketika *financial* suatu perusahaan cukup kuat, bahan baku yang terpenuhi serta teknologi yang memadai namun jika tidak adanya sumber daya manusia yang baik, maka proses produksi dalam perusahaan tidak akan berjalan sesuai apa yang diharapkan oleh perusahaan (Asrori 2016).

Dari hasil observasi pada PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur, terdapat fenomena tentang *perceived organizational support* yakni adanya apresiasi oleh organisai atas dedikasi pegawai atau usaha yang telah dilakukan karyawan berupa pengakuan dan perhatian, gaji dan promosi jabatan, serta akses informasi atau bentuk lainnya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik serta keperdulian terhadap kesejahteraan karyawan dengan memberikan jaminan kesehatan dan kebutuhan saat penugasan.

Talent management atau manajemen talenta yang diterapkan oleh perusahaan yang diinfokan salah satu karyawan PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur pada saat melakukan wawancara yaitu program *talent poll* dan *hard skill* yang dilaksanakan oleh unit menjadi basis data yang mampu menunjang pelaksanaan *talent pool* yang berada dalam kewenangan kantor pusat. *Talent pool* yang diterapkan pada unit yaitu IDP atau *Individual Development Program.*

Talent management dalam penelitian ini ditunjukkan pada proses perencanaan karir bersamaan dengan insentif dan dukungan organisasi kepada karyawan agar memperoleh keterikatan karyawan yang tinggi. Alias (2017) menyatakan hal yang sama bahwa praktik menejemen talenta (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterikatan karyawan.

Menurut (Manguso 2015) melalui praktik menejemen talenta seperti rotasi pekerjaan, organisasi, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang memengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

***Perceived Organizational Support* (X1)**

Menurut (Peterson 2015), dukungan organisasi sebagai hasil yang dihasilkan dari kepercayaan umum pegawai bahwa organisasi mereka peduli dengan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka yang ditandai dengan atribut organisasi seperti keadilan, dukungan, kondisi kerja yang menguntungkan, dan imbalan. Selain itu, Paruntu (2016) juga menjelaskan bahwa mereka dihormati oleh perusahaan, semua dedikasi dan kesetiaan dihargai oleh perusahaan.

Perceived organizational support juga dapat diartikan sebagai suatu bentuk penghargaan dan perhatian penuh yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kinerjanya yang disampaikan oleh (Intifada 2013). Artatio (2015) menyampaikan bahwa terdapat delapan indikator yaitu: perusahaan menilai keterlibatan pegawai, perusahaan menilai upaya yang telah pegawai salurkan, perusahaan akan peduli dengan semua keluhkesah dari pegawai, perusahaan menaruh perhatian atas ketentraman pegawai, perusahaan akan menginfokan pegawai apabila tidak melakukan pekerjaan dengan benar, perusahaan peduli dengan kepuasan sacara umum terhadap pekerjaan pegawai, perusahaan memperlihatkan keperdulian kepada karyawan, dan organisasi berbangga akan kesuksesan karyawan dalam bekerja.

***Talent Management* (X2)**

Manajemen talenta didefinisikan sebagai dilakukannya suatu proses oleh perusahaan guna mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia (Febriani 2012). *Talent management* adalah suatu proses dalam aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola talenta dalam suatu perusahaan dengan bertujuan untuk memastikan tersedianya pasokan talenta guna menyelaraskan karyawan yang tepat dengan pekerjaan yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan (Pella dan Afifah 2011).

Dengan kata lain dalam mengelola talenta yaitu berupa aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk merekrut, menarik, mengembangkan, serta mepertahankan talenta dalam perusahaan (Gaspesz 2012). Menurut (Aljunaibi 2014) ada empat indikator *talent management* yaitu: *talent development*, *leadership support*, *recognition* dan *talent culture.*

Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Nisa (2016), kinerja karyawan adalah keseluruhan nilai yang diharapkan perusahaan dari beberapa perilaku yang berlainan antara satu individu dengan lainnya. Bisa dikatakan juga sebagai deskripsi atas perolehan implementasi suatu pekerjaan maupun metode dan prosedur dalam menciptakan maksud beserta impian perusahaan (Tarigan 2016).

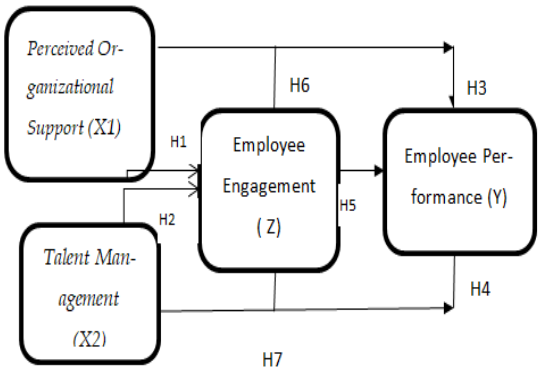
Kinerja sebuah kesuksesan seseorang ketika melakukan pekerjaan pada rentang waktu tertentu Khairat Hayatul (2017). Kinerja juga berarti sebuah perolehan serta hasil kegiatan yang ditunjukan karyawan dalam melakukan peran yang sudah ditentukan oleh organisasi pada setiap karyawan (Robbins & Judges, 2016:396). Indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh (Handoyo dan Setiawan 2017) yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

***Employee Engagement* (Z)**

Suatu yang menggambarkan keterkaitan pegawai terhadap komitmen organisasi dan nilai terhadap organisasi (Kartika 2015). Keterkaitan pegawai pada area pekerjaan tak sekedar sampai keberadaan fisik namun pula keberadaan intelektual melewati kewajiban

untuk tercapainnya sasaran perusahaan (Jakopec 2015). Joushan (2015) menyampaikan bahwa keterkaitan pegawai suatu tingkat emosional pada organisasi yang berarti bahwa pegawai sangat perduli akan karir dan perusahaan mereka.

Hubungan antara variabel dalam penelitian ini dijelaskan dalam Gambar 1. Kerangka Konseptual.



Sumber: Penulis (2019)
Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

Hipotesis

H1 : Kinerja Karyawan dipengaruhi signifikan positif oleh *Perceived Organizational Support*.

H2 : Kinerja Karyawan dipengaruhi signifikan positif oleh *Talent Management*.

H3 : *Employee Engagement* dipengaruhi signifikan positif oleh *Perceived Organizational Support.*

H4 : *Employee Engagement* dipengaruhi signifikan positif oleh *Talent Management.*

H5 : Kinerja Karyawan dipengaruhi signifikan positif oleh *Employee Engagement*.

H6 : Kinerja Karyawan dipengaruhi signifikan positif oleh *Perceived Organizational Support* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening*.

H7 : Kinerja Karyawan dipengaruhi signifikan positif oleh *Talent Management* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian dilakukan pada PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur yang beralamatkan di JL. Suningrat No. 45, Ketegan, Taman, Sidoarjo. Penetapan representatif memakai teknik pengambilan *saturation sampling*. Sampel yang dipakai dalam penelitian ini yaitu semua pegawai tetap PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur sejumlah 56 pegawai. Skala penilaian memakai skala likert. Skala penilaian mulai dari angka satu (sangat tidak setuju) sampai angka lima (sangat setuju). Pengumpulan data menggunakan angket, observasi, dan wawancara. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan program *Partial Least Square* (PLS).

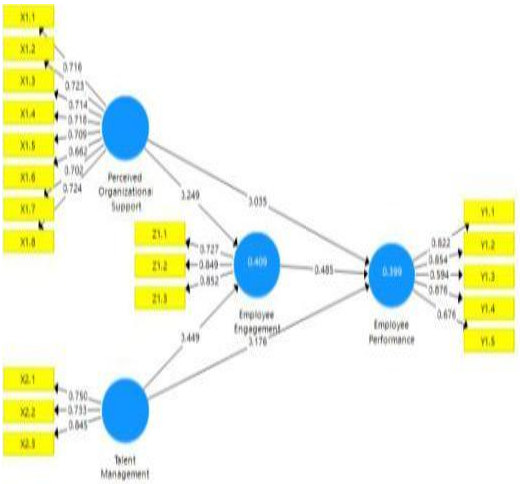
HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dari kuisioner ini terdiri dari 37 pegawai (66,1%) pria dan 19 pegawai (33,9%) wanita. Perolehan menunjukkan maka beberapa yang dominan responden dalam penelitian berjenis kelamin pria. Responden sebanyak 20 pegawai (35,7%) dengan usia antara 20-30 tahun, 20 pegawai (35,7%) dengan usia 31-40 tahun, 7 pegawai (12,5%) dengan usia 41-50 tahun dan 9 pegawai (16,1%) dengan usia >50 tahun. Perolehan tersebut meberikan penjelasan maka responden dominan mempunyai usia dengan rentang 20-30 tahun dan 31-40 tahun.

Responden penelitian ini terdiri dari enam divisi yang terdapat pada PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur, terdiri atas 3 pegawai (5,4%) di divisi UP2B, 22 pegawai (39,3%) di divisi OPSIS, 5 pegawai (8,9%) di divisi RENEV, 15 pegawai (26,8%) di divisi FASOP, 9 pegawai (16,1%) di divisi Administrasi, dan 2 pegawai (3,6%) di bidang divisi. Hasil tersebut memberikan penjelasan responden dominan berada di divisi Operasional dan Sistem.

Pada penelitian ini responden sebanyak 15 pegawai (26,8%) dengan tingkat Pendidikan SMA/SMK, 17 pegawai (30,4%) dengan tingkat pendidikan D3, dan 24 pegawai (42,9%) dengan tingkat pendidikan S1. Perolehan tersebut memberikan penjelasan responden dominan mempunyai tingkat pendidikan Sarjana. Responden dalam

penelitian ini terdapat 20 pegawai (35,7%) tergolong karyawan dengan masa kerja 5 tahun, 18 pegawai (32,1%) tergolong karyawan dengan masa kerja 5-10 tahun, 10 pegawai (17,9%) tergolong karyawan dengan masa kerja 10-15 tahun, dan 8 pegawai (14,3%) yang termasuk golongan karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun. Perolehan tersebut memberikan penjelasan responden dominan memiliki masa kerja selama lima tahun.



Sumber: Output *SmartPLS.3* (2019)

Gambar 2. UJI *MEASUREMENT*

Dari keterangan pada gambar 2, situasi tebilang mencukupi acuan konstruk variabel atau dapat dikatakan sudah mempunyai reliabilitas baik. Nilai *cronbach's alpha* pada semua konstruk juga sudah lebih dari 0,70. Dengan seperti itu nilai sudah terpenuhi maka konstruk mempunyai *reliability* yang baik pada hasil penelitian.

Tabel 1.
PATH COEFFICENTS

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel	T-Statistics	Ket
POS → Kinerja Karyawan	0,035	0,191	Tidak Sig
TM → Kinerja Karyawan	0,176	0,860	Tidak Sig
POS → *EE*	0,249	1,315	Tidak Sig
TM → *EE*	0,449	2,548	Sig
EE → Kinerja Karyawan	0,485	3,058	Sig

Sumber: Output *SmartPLS.3* (2019)

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 1 menunjukkan jawaban dari responden terdapat indikator dari *Perceived Organizational Support* yang mempunyai nilai kecil yaitu indikator Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan. Hal ini dikarenakan *perceived organizational support* tidak cukup kuat untuk meningkatkan kinerja pada karyawan, dibuktikan dari penelitian ini bahwa yang dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan yaitu dengan adanya motivasi dari atasan maupun rekan kerja.

Perolehan observasi ini didukung oleh penelitian terdahulu yaitu (Chiang dan Hsieh 2012) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan pada kinerja disebabkan t-hitung 0,035 lebih kecil dari pada t- tabel 0,191. Berbanding terbalik dengan perolehan penelitian yang dilakukan Nurmala Ariani (2017) dan (Omuya 2014) yang menyatakan *perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dilihat dari karyawan beranggapan bahwa tidak hanya dukungan organisasi yang dapat memengaruhi kinerja pegawai.

Dari hasil wawancara dengan responden pada PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur, karyawan masih merasa beberapa saran yang mereka sampaikan kepada perusahaan belum sepenuhnya di respon dengan cepat dan baik oleh perusahaan mengenai kebutuhan SDM di beberapa unit atau perbidang. Masih kurangnya respon dari perusahaan terkait dengan adanya keluhan dari karyawan yang beranggapan bahwa pelaksanaan forum BIPARTIT masih tidak sesuai dengan jadwal yang sebenarnya dikarenakan terkendala oleh berbagai kesibukan. Oleh karena itu, karyawan merasa bahwa dukungan organisasi mengenai perusahaan masih kurang memperhatikan keluhan dari karyawannya.

Pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pengujian bahwa *Talent Management* tidak berpengaruh signifikan positif pada kinerja karyawan. Hal ini dari hasil uji olah data mengatakan nilai *t-statistics* yaitu 0,860 lebih kecil dari nilai *t-table* dengan koefisien tingginya pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja

karyawan bernilai positif yaitu 0,176. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 (H2) ada atau tidaknya *perceived organizational suppport* maka tidak mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Dibuktikan melalui penilaian responden PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur bahwa nilai terkecil yaitu pernyataan dari variabel *talent management* dalam indikator *talent policy* sebesar 3,06 yang menjelaskan bahwa manajemen memperlukan semua karyawan secara adil. Hal ini berarti penerapan *talent management* tidak cukup kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik dihasilkan oleh beberapa factor yang telah disampaikan oleh responden bahwa manajemen talenta di perusahaan masih memiliki hambatan dalam pelaksanaannya, yaitu berkaitan dengan komitmen manajemen, konsistensi pelaksanaan, serta pengembangan pegawai yang seringkali berbeda dengan sistem di perusahaan

Adapun faktor lain dijelaskan melalui nilai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang didominasi oleh laki-laki sebanyak 37 (66,1%) sedang untuk perempuan hanya 19 (33,9%) mereka merasa bahwa penerapan manajemen talenta yang diberikan perusahaan belum sepenuhnya diberikan oleh perusahaan kepada mereka yang berjenis kelamin perempuan.

Hasil dari peneltian diperkuat oleh Nisa (2016) menyatakan bahwa *Talent Management* tidak berpengaruh langsung pada *employee performance*, hal ini dikarenakan penerapan *Talent Management* tidak cukup kuat untuk meningkatkan Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan yang baik dihasilkan dari adanya motivasi dalam diri individu masing-masing dan pengembangan diri dalam setiap individu masing-masing. Sehingga kinerja karyawan yang baik tidak tergantung pada penerapan manajemen talenta pada karyawan melainkan motivasi dari dalam diri individu masing-masing dan pengembangan diri dalam setiap individu masing-masing yang memengaruhi meningkatnya suatu kinerja. Berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan ole h Irtamieh, et al (2016) dan Sadri, et al (2015) mengungkapkan *Talent Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*

Dari hasil pengujian *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement.* Diketahui dari hasil olah data yang menunjukkan nilai *t-statistics* 1,315 yakni bernilai dibawah dari nilai *t-table* dan nilai koefisien tingginya pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* bernilai positif yakni sebasar 0,449. Sehingga menunjukkan bahwa hipotesis 3 (H3) yang menyatakan *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement.* Menunjukkan ada atau tidaknya *perceived organizational support* maka tidak dapat menjadikan *employee engagement* pada diri karyawan meningkat.

Hasil deskriptif responden untuk variabel *perceived organizational support* memiliki nilai terkecil yaitu 4,07 dari pernyataan perusahaan memperhatikan segala keluhan karyawan terkait dengan pekerjaan dan perusahaan. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan masih kurang diperhatikan oleh perusahaan.

Hasil dari penelitian ini menudukung penelitian sebelumnya yaitu Sadeli (2015) dan Thirapatsakun (2014) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadapan *employee engagement.* Berbeda dengan penelitian dari Qomariyah (2015) yang menyatakan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* akan memengaruhi tingkat *employee engagement* pada karyawan.

Hasil uji statistik juga diperkuat dengan hasil wawancara dengan karyawan PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur, untuk meningkatkan *employee engagement* pada karyawan perlu adanya rekan kerja yang memotivasi dan menciptakan suatu suasan kerja baru yang mereka ciptakan sendiri juga membuat mereka merasa dihargai bukan hanya dari organisasi melainkan rekan kerja mereka sendiri pun menghargai dengan cara memotivasi temannya agar bekerja dbaik sehingga tanpa disadari akan menciptkan *employee engagement* yang membuat mereka

hingga melakukan pekerjaan dengan baik dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, hingga mereka tidak sadar bahwa waktu berlalu begitu cepat pada saat bekerja.

Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*

Talent management terbukti mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Dilihat dari perolehan data yang menginfokan *t-statistics* 2,548 yakni lebih besar dari nilai *t-table* dan nilai koefisien besarnya pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* bernilai positif yakni sebasar 0,449. Sehingga menunjukkan hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa *talent management* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *employee engagement* diterima. Artinya, semakin baik *talent management* yang ada pada perusahaan dapat meningkatkan *employee engagement* pada pegawai.

Wawancara dengan salah satu responden PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur menjelaskan bahwa keberadaan sistem *talent management* dalam perusahaan dianggap sangat baik bagi perkembangan SDM pada suatu perusahaan, hal ini dibutuhkan dengan adanya proses *talent pool* pada perusahan yang diterapkan melalui IDP atau *Individual Development Program* yang berupa proses pengembangan melalui *soft skill* dan *hard skill* yang membuat karyawan semakin memiliki rasa *employee engagement* yang tinggi pada perusahaan. Dapat diartikan bahwa penerapan *talent management* pada perusahaan sudah cukup kuat untuk mempengaruhi tingkat *employee engagement* karyawan. *Employee engagement* yang baik dalam perusahaan dapat didukung dengan adanya pemberian *talent management* yang baik dan praktik manajemen bakat yang memuaskan seperti dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan dan pengakuan.

Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tusang & Tajuddin (2013) menginfokan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara manajemen talenta terhadap keterikatan karyawan. Maka, semakin tinggi proses penerapan manajemen talenta pada perusahaan, akan menghasilkan rasa keterikatan pegawai pada perusahaan akan lebih tinggi pula.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

employee engagement mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dari data diketahui bahwa yang menunjukkan bahwa nilai *t-statistics* 3,058 yakni lebih besar dari nilai *t-table* dan nilai koefisien besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan bernilai positif yaitu sebasar 0,485. Maka hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *employee engagement* diterima. Maka semakin tinggi tingkat *employee engagement* pada diri pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan salah pegawai PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur, beliau menyampaikan *employee engagement* para pegawai masih ada, hal tersebut dibuktikan pada saat pegawai melakukan pekerjaan, mereka sama sekali tidak mengelu dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, karena karyawan yang sudah memiliki keterikatan akan termotivasi untuk memberi usaha terbaiknya pada perusahaan.

Hasil ini mendukung penelitian dari Astuti *et al.* (2016) menyatakan bahwa adanya pengaruh *employee engagement* dengan kinerja dan hasil dari penelitian dari Grace *et al.* (2016) juga memberikan hasil yang sama yaitu *employee engagement*i berpengaruh dengan kinerja karyawan, karena jika seseorang memiliki *employee engagement* yang baik maka akan cenderung lebih kreatif, produktif dan mau bekerja dengan ekstra, dan juga sebaliknya jika seseorang memiliki rasa *employee engagement* yang rendah yaitu ketekunan, dedikasi dan pengabdian maka akan menyebabkan orang tersebut tidak kreatif, kurang produktif dan tidak mau bekerja ekstra.

Tabel 2.
INDIRECT EFFECTS

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel	T-Statistics	Ket
POS → *EE* → Kinerja Karyawan	0,121	1,178	Tidak Sig
TM → *EE* → Kinerja Karyawan	0,218	1,996	Sig

Sumber: Output *SmartPLS.3* (2019)

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening*

Tabel 2 menunjukkan hasil dari *indirect efect* mempunyai pengaruh yang tidak positif antara *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* dan nilai koefisien parameter 0,449. Melihat nilai T statistics pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebesar 1,178 yang berarti kurang dari dari t-tabel, maka pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* terdapat pengaruh tidak signifikan.

Dibuktikan melalui hasil wawancara dengan pegawai PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur menyampaikan bahwa belum merasakan adanya dukungan organisasi sepenuhnya dari perusahaan dan belum merasakan adanya *employee engagement* yang baik pada lingkungan kerjanya, pegawai dengan masa kerja lima tahun merasa bahwa dalam bekerja mereka belum menemukan dan mendapatkan kenyamanan lebih dalam bekerja sehingga mereka bekerja dengan biasa-biasa saja karna belum merasa menemukan motivasi yang tinggi untuk mengoptimalkan penyelesaian pekerjaan mereka, dan juga mereka belum menerima secara penuh dukungan organisasi seperti pemberian intensif dan tunjangan lainnya.

Maka menunjukkan hipotesis 6 (H6) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi adanya *perceived organizational support* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening*. Yang berarti bahwa *employee engagement* tidak bisa menjadi intervening antara *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan dikarenakan terdapat faktor lain.

Pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening*

Hasil *indirect efect* yakni terdapat pengaruh *talent management* dengan kinerja karyawan melalui *employee engagement* dan koefisien menampilkan nilai 0,218. Nilai t-statistics pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebesar 1,996 lebih besar dari t-tabel, sehingga pengaruh *organizational culture* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational commitment* terdapat pengaruh signifikan positif.

Berdasarkan penelitian Payambapour & Hooi (2015) menyatakan bahwa *employee engagement* mampu menyalurkan efek dari variabel *talent management* terhadap variabel *employee performance,* pada saat karyawan memiliki keterikatan kerja yang tinggi, mereka lebih cenderung akan lebih kreatif, produktif dan ketekunan dalam bekerja, *employee engagement* yang baik dalam perusahaan dapat didukung juga dengan adanya *talent management* yang baik dan praktik *talent management* yang memuaskan karyawan seperti adanya dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan dan pengakuan dari perusahaan sehingga hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

Dikaitkan dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur, bahwa karyawan mempunyai rasa dedikasi yang tinggi pada saat melaksanakan kerja tim, para karyawan lebih kreatif dan produktif pada saat mengerjakan pekerjaan. Hal tersebut dikarenakan adanya penerpan praktik manajemen bakat yang pelaksanaannya sesuai dengan aturan pada perusahaan sehingga karyawan merasa bahwa karirnya di perusahaan akan berkembang jika mereka mau bekerja dengan ekstra dan tekun.

Maka menunjukkan hipotesis 7 (H7) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *talent management* melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Hal tersebut berarti bahwa *employee engagement* berhasil menjadi *intervening* antara *talent management* dengan kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh *perceived organizational support*. Hal ini menunjukkan ada atau tidaknya *perceived organizational support* tidak dapat memengaruhi kinerja karyawan

seperti yang disampaikan oleh Chiang & Hsieh (2013). Tingkat *employee engagement* yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Ada atau tidaknya *perceived organizational supporti* tidak dapat meningkatkan *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan perusahaan. *Employee engagement* dipengaruhi oleh *talent management*. Tingkat *talent management* yang baik pada perusahaan dapat meningkatkan *employee engagement* pada diri karyawan di perusahaan. Kinerja Karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh *perceived organizational support* melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Kinerja. *Employee Engagement* berhasil menjadi variabel *intervening* antara *perceived organizational support* dan *talent management* dengan kinerja karyawan

Keterbatasan penelitian ini ada pada pengaruh *perceived organizational support* dan *talent management* dengan *employee engagement* memberikan nilai r-*square* sebesar 0,409 sehingga variabel konstruk *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *perceived organizational support* dan *talent management* sebesar 40,9% sedangkan 59,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Sedangkan Pengaruh terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai r-*square* sebesar 0,399 bahwa variabel konstruk Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *perceived organizational support* dan *talent management* dengan nilai 39,9% sedangkan 60,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Penelitian selanjutnya disarankan dapat menambahkan variabel motivasi kerja guna untuk membantu meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Agustiningrum, D. S. (2016). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi olh OCB (Studi pada PT Angkasa Pura 1 Kantor Cabang Surabaya), 4(2),212-225

Alias, N. E., Noor, N. M., & Hassan, R. (2017). Examining the mediating effect of employee engagement on the relationship between talent management the mediating effect of employee engagement. https://doi.org/10.15640/jhrmls

Aljunai/bi, M.M. 2014. talent management and employee engagement, pp. 1-79. avaliable at:http://bspace.buid.ac.ae/bitstream/1234/704/1/120176.pdf

Artatio, I. J., Handoko, W. C., & Kartika, E. W. 2015. analisa pengaruh perceived organizational support terhadap employee perceived service quality dan affective commitment sebagai variabel mediasi di hachi-hachi bistro surabaya. Jurnal Ilmu Manajemen universitas Negeri Surabaya. 5(1), 51-56

Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizatioal support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizhenship behavior. International Journal of Hospitality Management, 31(1), 180-190. http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011

Febriani, Ambia Dhinnar. 2012. Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank. Skripsi. Depok : Universitas Indonesia

Gasperz, Vincent. 2012. All-in-one Talent Management. Bogor : Vinchristo Publication

Ghozali, I. (2008). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (Kedua). Semarang: Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2014). *structural equation modelling: metode alternatif denga partial least square (PLS)* (edisi ke 4). Semarang

Grace, P., Mustamu, R. H., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *Agora*, *4*(2), 101–107.

Intifada, R., & Nurtjahjanti, H. (n.d.). A = 0,933), 1–9.

Anitha, J. (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

Jakopec, A., Andersen, T. L., Gabrhel, V., Ilakovac, M., Keane, L., Kovač, N., & Reigbert, K. (2015). Work Engagement and Performance : Does the (Mis) Alignment of Justice Sources Matter ?, *vol.6*, hlm. 75-78.

Joushan, S. A., Syamsun, M., & Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Area Bekasi, (66), 1-7

Karatepe, O. M., & Aga, M. (2016). *The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance*. *International Journal of Bank Marketing* (Vol. 34). https://doi.org/10.1108/ijbm-12-2014-0171

Karavardar, G. (2014). Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance and Job Embeddedness: A Research on the Fast Food Industry in Istanbul, Turkey. *International Journal of Business and Management*, *9*(4), 131–139. https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n4p131

Karuri, M. (2015). Effect of Talent Management on Employee Outcomes : a Case Study of Central Bank of Kenya Effect of Talent Management on Employee Outcomes : a Case Study of Central. *The Strategic Journal of Bussiness and Chnage Management*, *2*(43), 18.