



PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN DI PT INKA MULTI SOLUSI SERVICE

Yosanda Rizky Kurniawan

rizkysteven7@gmail.com

Veronika Agustini Srimulyani

sveronikaagustinis@gmail.com *

Program Studi Manajemen (Kota Madiun), Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Abstrak

Memiliki SDM yang kompeten dalam bidang tugasnya merupakan keunggulan suatu perusahaan. Karyawan yang kompeten dan berkontribusi pada penciptaan keunggulan bersaing perusahaan disebut karyawan yang bertalenta. Manajemen talenta diperlukan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang bertalenta tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta yang dilihat dari dimensi dukungan manajerial, pengembangan karir, dan penghargaan & pengakuan terhadap keterikatan karyawan PT INKA Multi Solusi Service. Sampel penelitian ini adalah karyawan tetap PT INKA Multi Solusi Service yang berjumlah 40 orang. Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan program aplikasi SPSS versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan secara parsial manajemen talenta yang terdiri dari dimensi dukungan manajerial, pengembangan karir, dan penghargaan & pengakuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan tetap PT INKA Multi Solusi Service.

Kata kunci: manajemen talenta; dukungan manajerial; pengembangan karir; penghargaan dan pengakuan

Abstract

Having competent human resources in their field of duty is the advantage of a company. Employees who are competent and contribute to the creation of a company's competitive advantage are called talented employees. Talent management is necessary to acquire, develop and retain such talented employees. This research aims to analyze the influence of talent management seen from the dimensions of managerial support, career development, and rewards & recognition of employee engagement of PT INKA Multi Solusi Service. This research sample is a permanent employee of PT INKA Multi Solusi Service which numbers 40 people. Data analysis techniques use descriptive statistics and multiple linear regression analysis processed using the SPSS application program version 20. Data analysis techniques use descriptive statistics and multiple linear regression analysis processed using the SPSS application program version 20. The results showed that simultaneously and partially talent management consisting of managerial support dimensions, career development, and rewards & recognition has a positive and significant effect on employee engagement in permanent employees of PT INKA Multi Solusi Service.

Keywords: talent management; managerial support; career development; rewards and recognition

PENDAHULUAN

Semua organisasi modern telah menyadari pentingnya menarik, mengembangkan dan mempertahankan talenta yang dimiliki untuk bertahan hidup di pasar yang kompetitif (Mohammad 2015). Konsep manajemen talenta adalah evolusi alami dari sumber daya manusia (Bolarinwa dan Lukman 2017). Istilah "talent" mengacu pada kemampuan atau keterampilan alami yang dimiliki seseorang. Upaya yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki talenta disebut manajemen talenta. Manajemen talenta dapat berkonotasi identifikasi dalam potensi karyawan yang dibangun dan dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen talenta adalah seperangkat strategi dan sistem untuk meningkatkan produktivitas dengan mengembangkan proses yang lebih baik untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan (Mohammed 2015). Manajemen talenta merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan di dalam perusahaan (Hariyanto dan Ferdian 2019). Artinya menarik individu yang paling terampil dan menempatkan pada posisi yang tepat serta mengembangkannya untuk meningkatkan potensi karyawan dapat menciptakan rasa kesetiaan kepada organisasi dalam hal komitmen dan keterlibatan karyawan sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan.

Organisasi yang menyadari bahwa karyawan adalah sebagai aset perusahaan maka aset harus dipelihara dan dikelola dengan baik, karena hal ini akan berdampak pada kontribusi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Nelson 2021). Keterikatan karyawan berhubungan dengan *stakeholders* perusahaan seperti pelanggan, pengguna, karyawan, pemangku kepentingan lainnya (Baqir *et al.* 2020), oleh karena itu keterikatan karyawan perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan melalui manajemen talenta. Perusahaan dapat mengembangkan program *talent* (berupa pendidikan dan pelatihan, keterampilan, pengetahuan, kemampuan, kreativitas dan kepribadian) yang bertujuan untuk mencapai kinerja yang lebih baik, meningkatkan keunggulan kompetitif dan kelangsungan usaha jangka panjang (Gultom, 2016). Perusahaan perlu melakukan pengukuran tentang efektivitas manajemen talenta yang telah dilakukan selama ini dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Survei Gallup pada tahun 2017 menunjukkan karyawan yang terlibat di Indonesia rendah dibandingkan dengan Malaysia, Filipina, Singapura, dan Thailand, dan hal ini yang menjadi pertimbangan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas dalam organisasi di Indonesia (Nelson 2021). Srimulyani (2020); Ekhsan dan Taopik (2020) mengkaji praktek manajemen talenta dilihat dari aspek dukungan manajerial, pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan secara keseluruhan memengaruhi positif signifikan pada keterikatan karyawan.

Salah satu praktek manajemen talenta adalah *perceived organizational support* (POS) sebagai indikasi dukungan manajerial mengacu pada persepsi karyawan tentang seberapa banyak organisasi mengevaluasi kontribusi karyawan, memberikan dukungan, dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Dukungan manajerial mutlak dibutuhkan oleh karyawan sehingga karyawan dapat dan lebih mudah untuk melakukan pekerjaannya (Nelson 2021). Pendapat lain tentang dukungan dari manajemen oleh Rousseau dan Aube (2010) menyatakan bahwa dukungan dari supervisor memberikan karyawan memberikan pengalaman kerja yang memuaskan, yang pada gilirannya membantu karyawan mengembangkan keterlibatan dan keterikatan serta mempertahankan fungsinya dalam organisasi, tanpa dukungan manajemen, karyawan tentu akan kesulitan berkontribusi sehingga karyawan tidak begitu terlibat dalam organisasi. Organisasi harus mengelola karyawannya dengan bantuan supervisor atau atasan. Karyawan menginginkan dukungan, perhatian dan dorongan dari atasan (Baqir *et al.* 2020). Dukungan atasan atau dukungan manajerial merupakan salah satu bentuk manajemen talenta yang dapat berkontribusi pada peningkatan keterikatan karyawan (Srimulyani, 2020); Ekhsan dan Taopik, 2020); (Baqir *et al.* 2020).

Pengembangan karir adalah proses dimana karyawan secara strategis mengeksplorasi, merencanakan, dan menciptakan masa depan karyawan di tempat kerja dengan merancang rencana pembelajaran karyawan untuk mencapai potensi karyawan dan memenuhi persyaratan

misi organisasi (Omair 2010). Nasidi *et al.* (2020) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memengaruhi secara signifikan. Menurut Semwal dan Dhyani (2017) pengembangan karir adalah penting bagi organisasi untuk keterikatan karyawan yang dimiliki dan mengurangi turnover. Manajemen perlu memberikan kesempatan karyawan untuk menyiapkan diri dalam meniti jalur karir bagi karyawan melalui pelatihan dan pertumbuhan karir yang akan mengarah pada peluang pertumbuhan dan pengembangan secara tepat waktu. Hal ini secara otomatis meningkatkan tingkat keterikatan karyawan.

Upaya lain meningkatkan keterikatan karyawan melalui manajemen talenta adalah pemberian penghargaan dan pengakuan. Organisasi dapat membuat karyawan terikat dengan bantuan penghargaan dan pengakuan (Baqir *et al.* 2020). Penghargaan dan pengakuan adalah bagian penting untuk keterikatan karyawan. Penting bagi perusahaan untuk memberikan penghargaan, manfaat, hadiah dan insentif kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan menjaga karyawan puas dan terikat pada pekerjaan dan perusahaan. Meseply (2016) menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan secara simultan dan parsial memengaruhi secara positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hasil studi lain di Pakistan yang dilakukan oleh Baqir *et al.* (2020) juga menemukan bahwa penghargaan dan pengakuan berdampak signifikan positif pada keterikatan karyawan.

Pada era persaingan sekarang, perusahaan sangat perlu untuk melakukan upaya untuk membangun strategi *talent* secara efektif, praktis dan holistik yang tidak hanya dapat menarik bakat tetapi juga mengelola keterlibatan karyawan dan retensi karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja bisnis (Srivastava dan Bhatnagar 2008). Demikian pula bagi PT INKA Multi Solusi Service yang menyediakan jasa perawatan sarana perkeretaapian, perawatan untuk fasilitas *workshop*, perawatan untuk fasilitas gedung, jasa konstruksi, dan jasa transportasi perlu memberikan perhatian lebih pada keterikatan karyawan melalui praktek manajemen talenta agar perusahaan tetap eksis di tengah persaingan jasa perawatan transportasi dan gedung yang semakin tinggi. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi baik dengan pekerjaan maupun perusahaan akan bersedia berkontribusi secara maksimal demi kemajuan perusahaan.

Berdasarkan dari uraian sebelumnya, penelitian dilakukan dengan tujuan menganalisis pengaruh praktek manajemen talenta yang dilihat dari dimensi dukungan manajerial, pengembangan karir, serta penghargaan dan pengakuan yang diterapkan selama ini terhadap keterikatan karyawan di PT INKA Multi Solusi Service, sehingga dengan kajian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan manajemen talenta agar dapat mempertahankan, meningkatkan, serta mengembangkan talenta karyawan yang dimiliki dalam berbagai praktek pengelolaan sumber daya manusia yang ada di PT INKA Multi Solusi Service tersebut.

TELAAH TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Manajemen Talenta

Kata talenta merupakan faktor pembeda kinerja setiap karyawan di dalam perusahaan (Srimulyani, 2020). Talenta merupakan kompetensi inti organisasi dan manajemennya yang pasti akan memungkinkan organisasi untuk menjadi kompetitif (Mohammed 2015). Menurut Krissetyanti (2013) *talent management* atau manajemen talenta pada dasarnya merupakan model pengembangan sumber daya manusia berbasis *talent*, yaitu penerapan strategi bisnis terpadu yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi lingkungan kerja melalui pengembangan proses rekrutmen dan seleksi, pengembangan, *engagement*, dan retensi dari sumber daya manusia yang kompeten dan perilaku sesuai kebutuhan organisasi di tempat kerja, sekarang dan di masa yang akan datang. Definisi lain manajemen talenta adalah salah satu upaya strategi yang sistematis yang direncanakan oleh perusahaan untuk menggunakan sekumpulan praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi aktivitas mendapatkan dan menilai karyawan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan kompensasi untuk menarik,

mempertahankan, serta mengembangkan dan memotivasi karyawan (Sule dan Wahyuningtyas 2016:14).

Manajemen talenta adalah kapasitas organisasi yang langka untuk terus menghasilkan dan mengoptimalkan sumber daya talenta yang diperlukan untuk keberhasilan pencapaian tujuan strategis dan kinerja (Mohammed 2015). Ekhsan dan Taopik (2020); Sule dan Wahyuningtyas (2016:5) menyatakan bahwa manajemen talenta meliputi menarik talenta, mengembangkan talenta, dan mempertahankan talenta merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan di dalam perusahaan. Srimulyani (2020) dan Ekhsan dan Taopik (2020) melakukan kajian tentang praktek manajemen talenta sebagai upaya meningkatkan keterikatan karyawan dilihat dari aspek dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan dan pengakuan.

Dukungan manajerial dapat diartikan sebagai sesuatu yang dihargai oleh karyawan berdasarkan kebutuhan sosio-emosional, kesediaan manajemen untuk menghargai peningkatan dalam pekerjaan karyawan, dan kesediaan organisasi untuk memberikan dukungan bila diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif (Srimulyani 2020). Pengembangan karir ialah peluang untuk berkembang, yaitu peningkatan keterampilan, kesuksesan, dan pemenuhan profesional melalui berbagai posisi lanjutan dalam organisasi melalui jalur karir yang ditentukan dalam organisasi tempat seseorang bekerja (Dianastuty 2017). Peluang karir mendorong karyawan untuk membuat komitmen jangka panjang ke tempat kerja, hal ini memungkinkan karyawan untuk melihat masa depan dengan perusahaan (Simiyu dan Mbithi 2019). Penghargaan dan pengakuan merupakan sebuah wujud balas jasa dari perusahaan terhadap kerja yang dilakukan karyawan baik dalam bentuk intrinsik, ekstrinsik, dan pengakuan dari pimpinan (Srimulyani, 2020).

Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan adalah tentang bagaimana seorang karyawan secara emosional dan intelektual berkomitmen untuk kelompok organisasi (Mohammed 2015). Organisasi yang sukses adalah yang memiliki karyawan yang “*engaged*” di mana karyawan menghormati, menikmati dan bangga dengan pekerjaan masing-masing tentang apa yang dilakukan dan tentu saja karyawan lebih bersedia untuk saling membantu agar organisasi akan berhasil (Nelson 2021). Keterikatan karyawan merupakan salah satu isu yang muncul saat ini dalam manajemen sumber daya manusia, memiliki peran dalam mempertahankan talenta di setiap organisasi (Srimulyani, 2020). Keterikatan karyawan adalah perasaan memiliki hubungan yang dinamis dan produktif dengan aktivitas kerja karyawan, dan karyawan menganggap dirinya mampu mengelola persyaratan pekerjaan yang mereka lakukan dengan baik (Sabbatho et al. 2020). Menurut Semwal & Dhyani (2017) keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keterikatan emosional dan intelektual yang erat yang dilakukan karyawan untuk pekerjaan, organisasi, manajer, atau rekan kerjanya yang pada gilirannya, mempengaruhi karyawan untuk memiliki upaya tambahan untuk pekerjaannya. Keterikatan karyawan dapat didefinisikan sebagai keterikatan emosional dan juga intelektual karyawan yang kuat pada pekerjaan yang dilakukan, rekan kerja, manajer dan organisasi sehingga karyawan memiliki upaya dan energi lebih untuk melaksanakan pekerjaan. Schaufeli *et al.* (2002: 74) dalam Saks (2006) mendefinisikan keterikatan (*engagement*) sebagai suatu pikiran positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Pengembangan Hipotesis

Segala upaya yang dilakukan dalam lingkup manajemen talenta seperti halnya penentuan posisi ataupun jabatan yang tepat, membimbing dan memberikan pelatihan pengembangan diri, menyediakan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi, serta penilaian kinerja secara periodik dapat membuat karyawan merasa diperhatikan kebutuhannya serta dapat meningkatkan motivasi kerja karena terciptanya lingkungan atau atmosfer kerja yang mendukung. Hal tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi yang juga ditunjukkan dengan peningkatan kinerja (Suryananda 2020). Mohammed (2015) menunjukkan pengaruh signifikan manajemen talenta, retensi, nilai tambah dan peningkatan kinerja organisasi, sedangkan hasil

penelitian empiris Srimulyani (2020) dan Ekhsan dan Taopik (2020) menunjukkan bahwa manajemen talenta dilihat dari 3 dimensi yaitu dukungan manajerial, pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan secara keseluruhan memengaruhi positif signifikan pada keterikatan karyawan.

Hipotesis 1: Secara simultan manajemen talenta yang terdiri dari dukungan manajerial, pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Wassem *et al.* (2019) menyatakan bahwa dukungan manajerial digambarkan sebagai tingkat di mana para pemimpin menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh pihak manajerial perusahaan, karyawan membalas dengan menunjukkan perilaku positif dalam membantu mencapai tujuan perusahaan yaitu karyawan bekerja dengan usaha yang maksimal (Alkasim dan Prahara 2019). Dukungan atasan atau dukungan manajerial tersebut merupakan salah satu bentuk manajemen talenta yang dapat berkontribusi pada meningkatnya keterikatan karyawan (Baqir *et al.* 2020; Srimulyani 2020; Ekhsan dan Taopik 2020; Hariyanto dan Ferdian 2019).

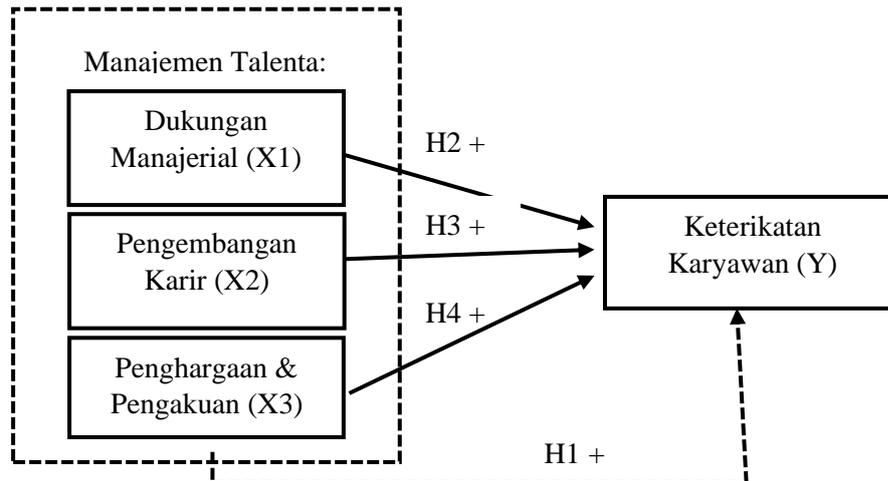
Hipotesis 2: Dukungan manajerial berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Semwal & Dhyani (2017) menyatakan bahwa karir mencakup berbagai peran kehidupan, re-kreaasi kegiatan-kegiatan, pembelajaran dan pekerjaan. Pengembangan karir penting bagi organisasi untuk keterikatan karyawan yang dimiliki dan mengurangi turnover (Semwal dan Dhyani 2017). Karyawan potensial yang diberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dalam dirinya dengan mempelajari keterampilan baru dan pengetahuan baru sehingga mampu menunjukkan potensinya secara penuh dan apabila diberikan kesempatan mengembangkan karir dengan sistem suksesi dan perencanaan karir yang baik, maka dapat meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaan dan perusahaan. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir adalah pendorong keterlibatan karyawan (Garlik III 2021). Aktivitas pengembangan karir karyawan merupakan salah satu bentuk penerapan manajemen talenta di perusahaan dapat berkontribusi pada peningkatan keterikatan karyawan (Nasidi *et al.* 2020; Srimulyani 2020; Ekhsan dan Taopik 2020).

Hipotesis 3: Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Penghargaan merupakan imbalan diberikan kepada orang yang telah melakukan beberapa tugas yang bermanfaat bagi perusahaan, contoh imbalan: status, manfaat tambahan, penyediaan lingkungan kerja dan komisi yang lebih baik (Hussain *et al.* 2019). Ketika karyawan menerima sebuah penghargaan dan pengakuan dari perusahaan, karyawan merasa memiliki tanggungjawab untuk menanggapi dengan tingkat *engagement* yang lebih tinggi (Saks 2006). Anitha (2014) dalam Garlik III (2021) menyatakan bahwa penghargaan dan pengakuan baik formal dan informal adalah faktor penting dalam keterlibatan karyawan. Mesepy (2016) menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan secara simultan dan parsial memengaruhi secara positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. Kimutai dan Sakataka (2015) menyatakan bahwa perusahaan harus meninjau remunerasi atau penghargaan karyawan dengan pandangan remunerasi meningkatkan keterikatan dan tingkat komitmen karyawan dan hasil studinya tentang pengaruh penghargaan terhadap keterikatan karyawan harus direplikasi di perusahaan lain. Demikian juga Baqir *et al.* (2020) menunjukkan pengaruh signifikan positif penghargaan dan pengakuan terhadap keterikatan karyawan.

Hipotesis 4: Penghargaan dan pengakuan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

Model penelitian (gambar 1) dijelaskan bahwa manajemen talenta yang terdiri dari 3 dimensi yaitu dukungan manajerial (X1), pengembangan karir (X2), penghargaan dan pengakuan (X3) diprediksikan memengaruhi signifikan positif terhadap keterikatan karyawan baik secara simultan maupun secara parsial.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yaitu metode penelitian yang didasarkan pada filosofi positivis, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan penyebaran kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Populasi penelitian adalah karyawan tetap PT INKA Multi Solusi Service yang berjumlah 40 orang dan diambil semua sebagai sampel penelitian. Hal ini merujuk Arikunto (2012:104) yang menyatakan apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan. Definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian yang digunakan didalam penelitian ini yaitu manajemen talenta yang terdiri dari dukungan dapat dilihat padaa tabel 1. Skala pengukuran variabel adalah skala Likert dari 1- 5 poin, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Item
Dukungan Manajerial	Penilaian karyawan atas kesiapan manajerial dalam menghargai kebutuhan emosi sosial karyawan, menghargai peningkatan kontribusi kerja karyawan, kesediaan menyediakan bantuan saat dibutuhkan serta kepujian manajer atas kesejahteraan karyawan.	Kepedulian manajemen	3 item
		Kebutuhan emosional sosial	3 item
		Kesediaan manajemen memberikan bantuan	3 item
		Nilai kontribusi karyawan	3 item
Pengembangan Karir	Program yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan membantu menetapkan rencana karir yang jelas.		11 item
Penghargaan dan Pengakuan	Suatu bentuk balas jasa dari perusahaan atas kontribusi karyawan sesuai yang diinginkan perusahaan baik dalam bentuk intrinsik, ekstrinsik dan	Pengakuan dari pimpinan	3 item
		Penghargaan intrinsik	3 item
		Penghargaan ekstrinsik	3 item

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Item
Keterikatan Karyawan	Keterikatan emosional dan intelektual karyawan yang kuat pada pekerjaan yang dilakukan, rekan kerja, manajer dan organisasi sehingga karyawan memiliki upaya dan energi lebih untuk melaksanakan pekerjaan	pengakuan pimpinan atas capaian karyawan	langsung
			Penghargaan ekstrinsik tidak langsung
			<i>Vigor</i>
			<i>Dedication</i>
		<i>Absorption</i>	6 item
			5 item
			6 item

Sumber: Srimulyani (2020)

Untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan variabel penelitian digunakan analisis statistik deskriptif dan pengujian hipotesis yang menggunakan uji statistik yang relevan dan diolah menggunakan SPSS Versi 20. Teknik analisis data meliputi: statistik deskriptif, uji kualitas data (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas), dan uji hipotesis (analisis regresi linier berganda, uji R^2 , uji F, dan uji t).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 40 orang karyawan tetap PT INKA Multi Solusi Service dengan karakteristik berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin di PT INKA Multi Solusi Service, yaitu laki-laki sebesar 60% (24 orang) sedangkan untuk karyawan wanita sebesar 40% (16 orang). Karakteristik responden dilihat dari jenis kelamin tersebut terlihat tidak berbeda jauh karena hal tersebut sesuai dengan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan kesetaraan peluang dan keadilan di tempat kerja bagi seluruh karyawan. Karakteristik responden dari segi usia, lebih didominasi oleh karyawan yang berusia 20 tahun hingga 30 tahun dengan persentase 42.5% (17 orang) dan persentase usia terendah adalah diatas 50 tahun dengan persentase 5% a (2 orang). Hal ini mengindikasikan sebagai wujud komitmen perusahaan “*Service Excellence*” yang terus diupayakan oleh PT INKA Multi Solusi Service dengan memberikan pelayanan yang memenuhi standar kualitas sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan, dengan mempekerjakan generasi Z dan generasi milenial yang dituntut memiliki tingkat kreativitas tinggi, menguasai teknologi yang dibutuhkan di era modern saat ini, memiliki keinginan untuk terus belajar dan berkembang yang cenderung. Lama bekerja responden didominasi oleh responden yang bekerja antara 4 tahun sampai 6 tahun sebesar 57.5% (23 orang). Hal tersebut menggambarkan bahwa karyawan tetap PT INKA Multi Solusi Service yang menjadi responden setidaknya telah bekerja lebih dari 1 tahun yang dapat dikatakan telah melewati masa percobaan dan telah merasakan bagaimana manajemen talenta diterapkan di perusahaan.

Hasil Statistik Deskriptif

Nilai rata-rata tanggapan karyawan tetap PT INKA Multi Solusi Service atas variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Variabel	Mean	Kriteria
Dukungan Manajerial	3.71	Tinggi
Pengembangan Karir	3.73	Tinggi

Variabel	Mean	Kriteria
Penghargaan & Pengakuan	3.67	Tinggi
Keterikatan Karyawan	3.81	Tinggi

Sumber: Perhitungan penulis (2021)

Tanggapan karyawan tetap atas manajemen talenta yang diukur dari dimensi dukungan manajerial, pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan yang dipraktekkan PT INKA Multi Solusi Service sebagai berikut: 1) dukungan manajerial dinilai **tinggi** oleh karyawan (3.71), hal ini berarti bahwa karyawan merasakan bahwa dukungan manajerial perusahaan kepada karyawan tinggi; 2) pengembangan karir dinilai **tinggi** oleh karyawan (3.73), hal ini berarti bahwa karyawan merasakan praktek pengembangan karir di perusahaan sudah baik; 3) penghargaan dan pengakuan dinilai **tinggi** oleh karyawan (3.67) hal ini berarti bahwa karyawan memberikan tanggapan baik atas penghargaan dan pengakuan yang diberikan perusahaan.

Keterikatan karyawan yang dilihat dari aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption* memiliki rata-rata tinggi (3.81). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan tetap PT INKA Multi Solusi Service memiliki semangat kerja yang tinggi serta memiliki kemampuan atau ketahanan dalam bekerja yang tinggi. Selain itu, karyawan memiliki perilaku kerja yang ditunjukkan dengan sikap antusiasme, kebanggaan karyawan terhadap perusahaan, dan merasakan keterlibatan yang tinggi atas pekerjaan yang dilakukan, serta memiliki tingkat konsentrasi kerja yang tinggi.

Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrument penelitian dilakukan dengan uji validitas item pengukuran menggunakan perbandingan r hitung (korelasi product moment) dengan r tabel dan uji reliabilitas menggunakan uji *Cronbach's Alpha*. Pada pengujian validitas instrumen, diperoleh r hitung > r tabel, sehingga semua item pengukuran variabel penelitian memenuhi syarat valid dan dapat diikuti sertakan pada analisis data selanjutnya. Hasil pengujian reliabilitas instrument disajikan pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Dukungan Manajerial	0.929	Reliable
Pengembangan Karir	0.910	Reliable
Penghargaan & Pengakuan	0.901	Reliable
Keterikatan Karyawan	0.942	Reliable

Sumber: Perhitungan penulis (2021)

Dari hasil uji reliabilitas pada tabel 4.10, dihasilkan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel penelitian > 0,70 sehingga seluruh variabel dalam penelitian ini dikatakan *reliable*.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang ditampilkan pada tabel 4 berikut:

Tabel 3. Rangkuman Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized B	Standardized B	t	Sig.	Sig. satu sisi (p value/2)	Ket.
Constant	6.266					
X1	0.345	0.288	2.619	0.013	0.006	Signifikan
X2	0.477	0.341	2.245	0.031	0.015	Signifikan
X3	0.491	0.351	2.184	0.036	0.018	Signifikan
F hitung	21.617		Sig.	0.000		Signifikan
R²	0.643					

Sumber: Perhitungan penulis (2021)

Hasil uji persamaan regresi linier berganda memenuhi pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas. Uji F dilakukan untuk pengujian pengaruh secara simultan semua variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2018:98). Pada tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai F hitung (21.617) lebih besar ($>$) dari nilai F tabel (2.86) dengan nilai signifikansi (0.000) lebih kecil ($<$) dari taraf signifikansi yang digunakan (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa H1 (secara simultan manajemen talenta yang terdiri dari dukungan manajerial, pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan) diterima.

Pengujian hipotesis pengaruh secara parsial digunakan uji t dilakukan dengan pengujian satu sisi (positif). Variabel bebas dinyatakan berpengaruh signifikan bila nilai t hitung $>$ dari nilai t tabel (1.687) atau nilai sig $<$ dari 0.05. Pada tabel 4 ditunjukkan bahwa dukungan manajerial (X1) memiliki koefisien pengaruh sebesar 0.345 atau 34.5% dengan t hitung (2.619) $>$ t tabel (1.687) dengan nilai signifikansi $0.006 < 0.05$, hal ini berarti H2 diterima yaitu dukungan manajerial berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan karyawan. Nilai t hitung pengembangan karir (X2) adalah t hitung 2.245 $>$ t tabel 1.687 dan nilai signifikansi $0.015 < 0.05$ dengan koefisien pengaruh 0.477 atau 47.7%, artinya H3 diterima yaitu pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan karyawan. Pada tabel 4 dapat dilihat bahwa H4 (penghargaan & pengakuan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan) diterima karena berdasarkan pengujian pengaruh penghargaan dan pengakuan (X3) adalah t hitung 2.184 $>$ t tabel 1.687 dan nilai signifikansi $0.018 < 0.05$ dengan koefisien pengaruh sebesar 0.491 atau 49.1%.

Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Keterikatan Karyawan

Fokus utama organisasi modern adalah manajemen talenta dan pengembangan talenta di bidang kemampuan teknis dan manajerial dapat membuat perbedaan untuk organisasi dalam mendapatkan keunggulan kompetitif (Mohammed 2015). Hasil dari uji simultan pengaruh manajemen talenta yang terdiri dari dukungan manajerial, pengembangan karir, dan penghargaan & pengakuan terhadap keterikatan karyawan menunjukkan adanya pengaruh signifikan, hal ini dapat dilihat dari hasil nilai F hitung $21.617 > F$ tabel 2.86 dan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa PT INKA Multi Solusi Service telah menerapkan manajemen talenta dengan baik terhadap para karyawan sehingga meningkatkan keterikatan karyawan dalam perusahaan tersebut. Praktek manajemen talenta seperti dukungan dari manajerial, penyediaan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi, serta pemberian penghargaan dan pengakuan kinerja secara periodik dapat membuat karyawan merasa diperhatikan kebutuhannya serta dapat meningkatkan keterikatan dan keterlibatan kerja karyawan. Manajemen talenta dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi yang kemudian akan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Pengaruh signifikan positif manajemen talenta ini dapat dilihat juga pada perolehan nilai rata-rata tanggapan karyawan yang baik atas pengukuran masing-masing dimensi manajemen talenta (yaitu dukungan manajerial sebesar 3.71; pengembangan karir sebesar 3.73; penghargaan dan pengakuan sebesar 3.67) dengan diikuti tingginya nilai rata-rata keterikatan karyawan sebesar 3.81 (tabel 2). Dari ketiga dimensi manajemen talenta dapat dilihat bahwa dimensi pengembangan karir mendapatkan nilai paling tinggi dibanding dua dimensi lainnya.

Hasil penelitian mendukung pendapat Sabbatho *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa *talent management* yang baik akan meningkatkan *employee engagement*. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil kajian empiris Baqir *et al.* (2020); Srimulyani (2020); Ekhsan dan Taopik (2020); Hariyanto dan Ferdian (2019); Mohammed (2015) yang menunjukkan bahwa praktek manajemen talenta dilihat dari aspek dukungan manajerial, pengembangan karir, serta penghargaan dan pengakuan secara keseluruhan memengaruhi signifikan positif pada keterikatan karyawan.

Pengaruh Dukungan Manajerial Terhadap Keterikatan Karyawan

Pada hasil uji pengaruh parsial dukungan manajerial terhadap keterikatan karyawan menunjukkan hasil pengaruh signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai t hitung $2.619 > t$ tabel 1.687 dan nilai signifikansi $0.006 < 0.05$. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi dukungan

dari manajerial maka tingkat keterikatan karyawan akan semakin tinggi. Berdasarkan hasil jawaban dari kuesioner sebagian besar responden memberikan jawaban setuju hingga sangat setuju, dan nilai rata-rata tanggapan variabel dukungan manajerial sebesar 3.71 (tinggi). Artinya, atasan atau manajer pada PT INKA Multi Solusi Service telah mendukung para karyawan, sehingga karyawan merasa senang dan dihargai atasan. Dukungan manajerial meningkatkan keterikatan para karyawan.

Dukungan manajerial diartikan sebagai keterlibatan manajer dalam kemajuan perusahaan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan agar karyawan dapat bekerja dengan penuh semangat, antusias dan totalitas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Baqir *et al.* (2020); Srimulyani (2020); Ekhsan dan Taopik (2020) yang menunjukkan bahwa dukungan manajerial dapat berkontribusi pada meningkatnya keterikatan karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan

Pengujian pengaruh pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan menunjukkan hasil pengaruh signifikan positif yang dilihat dari nilai t hitung $2.245 > t$ tabel 1.687 dengan nilai sig $0.015 < 0.05$, artinya pengembangan karir dapat meningkatkan keterikatan karyawan dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil jawaban dari kuesioner sebagian besar menunjukkan nilai rata-rata setuju hingga sangat setuju, dan nilai rata-rata variabel pengembangan karir sebesar 3.73 yang dikategorikan tinggi (tabel 2). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan PT INKA Multi Solusi Service yang potensial telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi diri dengan mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru sehingga karyawan tersebut mampu menunjukkan potensinya secara penuh disertai dengan pemberian perencanaan karir yang jelas dengan sistem suksesi yang baik, sehingga meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaan dan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya seperti Nasidi *et al.* (2020); Srimulyani (2020); Ekhsan dan Taopik (2020); yang menunjukkan bahwa rencana pengembangan karir karyawan yang merupakan salah satu bentuk penerapan manajemen talenta di organisasi dapat berkontribusi pada peningkatan keterikatan karyawan pada organisasi. Selain itu hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat Semwal dan Dhyani (2017 yang menyatakan bahwa dengan memberikan pelatihan yang diimbangi dengan dorongan bagi karyawan mengembangkan karirnya secara positif signifikan memengaruhi tiga dimensi keterlibatan karyawan yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Kegiatan pelatihan adalah salah satu bentuk pengembangan bagi karyawan agar dapat berkembang karirnya di organisasi.

Pengaruh Penghargaan dan Pengakuan Terhadap Keterikatan Karyawan

Pada hasil pengujian pengaruh secara parsial penghargaan dan pengakuan terhadap keterikatan karyawan diperoleh nilai t hitung $2.184 > t$ tabel 1.687 dengan nilai signifikansi $0.018 < 0.05$, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan penghargaan dan pengakuan dapat meningkatkan keterikatan karyawan dalam perusahaan secara signifikan. Penghargaan dapat berbentuk penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, sedangkan pengakuan yang dimaksud adalah pengakuan dari pimpinan atas kontribusi dan hasil kerja karyawan. Nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3.67 (tinggi) menunjukkan bahwa sebagian besar menunjukkan nilai rata-rata setuju hingga sangat setuju. Menurut Saks (2006) ketika karyawan menerima penghargaan dan pengakuan dari perusahaan tempatnya bekerja sesuai dengan kontribusi karyawan, karyawan merasa berkewajiban untuk menanggapi dengan tingkat *engagement* yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Srimulyani (2020); Baqir *et al.* (2020); Ekhsan dan Taopik (2020); dan Mesepi (2016); Kimutai dan Sakata (2015) menunjukkan penghargaan dan pengakuan yang merupakan salah satu praktek manajemen talenta dapat memengaruhi secara signifikan positif pada keterikatan karyawan di organisasi. Kebijakan berbasis penghargaan dan engagement yang melibatkan beberapa komponen moneter akan menarik dan manajemen talenta dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan yang memotivasi sekelompok besar orang (Kimutai dan Sakata 2015).

KESIMPULAN, SARAN, DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil pengujian uji F yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa secara simultan variabel manajemen talenta yang terdiri dari dukungan manajerial (X1), pengembangan karir (X2), dan penghargaan & pengakuan (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel keterikatan karyawan (Y) di PT INKA Multi Solusi Service. Berdasarkan uji t yang dilakukan didapatkan hasil bahwa dukungan manajerial (X1) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap variabel keterikatan karyawan (Y) di PT INKA Multi Solusi Service. Analisis dari hasil uji tersebut menjelaskan bahwa dukungan manajerial diartikan sebagai keterlibatan manajer dalam kemajuan perusahaan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan, ketika atasan atau manajer mendukung para karyawan dalam pelaksanaan dan kelancaran tugas, maka karyawan akan merasa senang dan dihargai dari tindakan atasannya tersebut, sehingga keterikatan karyawan dapat meningkat di perusahaan. Berdasarkan uji t yang dilakukan diperoleh hasil pengembangan karir (X2) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap variabel keterikatan karyawan (Y) di PT INKA Multi Solusi Service. Hasil mengindikasikan bahwa ketika karyawan yang potensial telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi diri dengan mempelajari keterampilan baru, pengetahuan baru maka karyawan tersebut mampu menunjukkan potensinya secara penuh dan berpeluang untuk berkembang sehingga dapat meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaan dan perusahaan. Berdasarkan uji t yang dilakukan didapatkan hasil bahwa penghargaan dan pengakuan (X3) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap variabel keterikatan karyawan (Y) di PT INKA Multi Solusi Service. Hasil analisis menjelaskan bahwa ketika karyawan menerima penghargaan dan pengakuan dari perusahaan tempatnya bekerja sesuai dengan kontribusi karyawan maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk menanggapi dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi.

Keterbatasan

Sampel penelitian terbatas karyawan tetap pada satu perusahaan yang berjumlah kurang dari 100 karyawan, yaitu 40 karyawan tetap, dan pada pengumpulan data, banyak responden yang tidak mengisi tentang bidang kerja atau jabatan. Selain itu, variabel prediktor untuk menumbuhkembangkan keterikatan karyawan yang dikaji dalam penelitian ini adalah manajemen talenta yang baru dilihat dari 3 dimensi yaitu dukungan manajerial, pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan, sedangkan berdasarkan kajian teori teoritis masih banyak praktek manajemen sumber daya manusia yang juga merupakan bagian dari praktek manajemen talenta, antara lain praktek rekrutmen dan seleksi, perencanaan suksesi, dan kenyamanan lingkungan kerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel dukungan manajerial berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan PT INKA Multi Solusi Service. Dengan demikian kepada pihak manajemen perusahaan perlu tetap mempertahankan bahkan meningkatkan empati manajemen pada kondisi karyawan serta tetap memperhatikan serta meningkatkan terus dukungan manajerial kepada karyawan, khususnya pada aspek perhatian manajemen pada tujuan pribadi dan nilai-nilai yang diyakini karyawan, dimana aspek ini menunjukkan upaya perusahaan dalam menciptakan iklim positif di lingkungan kerja termasuk dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Hal lain yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan juga perlu ditingkatkan secara berkelanjutan adalah program pengembangan karir bagi karyawan dengan tetap memperhatikan minat karyawan, dengan diimbangi peningkatan program kaderisasi karyawan sebagai persiapan pengisian jabatan sesuai perencanaan karir karyawan masing-masing, serta peningkatan ketrampilan kerja yang diperlukan melalui pelatihan yang sesuai kebutuhan karyawan.

Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian ulang pada perusahaan lain dengan kepemilikan jumlah karyawan yang lebih besar sehingga dapat mengambil sampel lebih banyak daripada penelitian sekarang. Selain itu, penelitian selanjutnya

juga dapat menambahkan kajian variabel yang merupakan bentuk praktek manajemen talenta yang belum diteliti pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkasim, M.A. & Prahara, S.A. 2019. Perceived Organizational Support dengan Employee Engagement. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi* Vol. 4 (2): 185-194.
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Baqir, M., Hussain, S., Islam, K.M. Anwarul, & Waseem, R. 2020. Impact of Reward and Recognition, Supervisor Support on Employee Engagement. *American International Journal of Business and Management Studies* 2(3):8-21 DOI:10.46545/aijbms.v2i3.256.
- Bolainwa, Islamia, dan Lukman, A. 2017. Talent Management and Employee Engagement: A Study of Guaranty Trust Bank in Ilorin Metrpolis. *Governance and Management Review*, Vol. 2 (2): 37-46.
- Dianastuty, A. 2017. Pengaruh Kesempatan Pengembangan Karir dan Dukungan Rekan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan (Studi Kasus di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko). Skripsi Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi UNY, diunduh dari <https://core.ac.uk/download/pdf.154913602.pdf> (core.ac.uk), pada tanggal 10 Mei 2021.
- Ekhsan, M. dan Taopik, M. 2020. Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention (The Role of Employee Engagement Mediation on the Effect of Talent Management on Employee Retention). *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, Vol. 22 (03): 163-176.
- Garlik III, William E. 2021. A Literature Review of Employee Engagement, diunduh dari [http://wgarlick.weebly.com.\(weebly.com\)](http://wgarlick.weebly.com.(weebly.com)), pada 9 Mei 2021.
- Hariyanto, R.P.F., dan Ferdian, A. 2019. Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Enggament. *Jurnal Mitra Manajemen*, Vol. 3(3): 254-267.
- Hussain, S.D., Khaliq, A., Nisar, Q.A., & Ali, S. 2019. Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance: Mediating Role of Perceived Organization Support. *SEISENSE Journal of Management* Vol 2 (2): 69-82, DOI: <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.121>.
- Kimutai, K. Abraham & Sakataka, W. 2015. Effect of Reward on Employee Engagement and Commitment at Rift Valley Bottlers Company. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, Vo. 1, Issue 5: 36-54. www.iajournals.org.
- Krissetyanti, E.P.L. 2013. Penerapan Strategi Manajemen Talenta dalam Pengembangan PNS (The Implementation of Talent Management Strategy in Civil Servant Development). *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol.7 (1): 1-15.
- Meseply, S.S. 2016. The Impact of Reward and Recognition on Employee Engagement at PT Bank Sulutgo, Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* Vo. 16 (01): 289-301.
- Mohammed, A. Quddus. 2015. The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance. *International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM)* Vol. 1 (Issue 12): 142-152
- Nelson, A. 2021. The Effect of Implementation of Management Support Work Environment, Team Work, and Employee Development to Employee Engagement with Employee Motivation as Mediating Variable. *Management and Economics Journal*, Vol. 5 (2): 131-142.
- Nasidi, Y., Waziri, A. Garba, Sunday, A. Adekunle, & Halim, A.Y. 2020. Influence of Training and Career Development on Employee Engagement among nonacademic staff of University. *International Journal of Intellectual Discourse (IJID)*, Vol. 3, Issue 2: 393-395.

- Omair, K. (2010). Typology of Career Development of Arab Women Managers in the United Arab Emirates. *Career Development International*, 15(2), 121-143.
- Rousseau, V. & Aube, C. 2010. Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions. *The Journal of Social Psychology*, 150 (4), 321-340.
- Sabbatho, K., Mintarti, S., dan Hidayati, T. 2020. Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Antara Talent Management, Knowledge Sharing Dan Employee Capability. *DERIVATIF: Jurnal Manajemen*, Vol. 14(2), 151-167.
- Saks, A.M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (7): 600-619.
- Semwal, M. & Dhyani, A. 2017. Impact of Employees Training and Career Development on Their Engagement, diunduh dari <https://www.researchgate.net/publication/324163999>, pada 9 Mei 2021.
- Simiyu, B. K., & Mbithi M. (2019). Influence of career development on employee commitment: A case study of Masinde Muliro University of Science and Technology. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6 (1): 556-572.
- Srimulyani, V.A. 2020. Talent Management dan Konsekuensinya terhadap Employee Engagement dan Employee Retention. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, Vol. 03 (04): 538-551.
- Srivastava, P., dan Bhatnagar, J. 2008. Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB. *Industrial and Commercial Training, Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 40(5), 253-260, DOI:10.1108/00197850810886496, diunduh dari <https://www.researchgate.net/publication/235273489>, pada tanggal 9 Mei 2021.
- Sule, E.T., dan Wahyuningtyas, R. 2016. *Manajemen Talenta Terintegrasi* (edisi ke-1). Yogyakarta: Andi.
- Suryananda, G.P. 2020. Pengaruh Manajemen Talenta dan Budaya Organisasional Terhadap Keterikatan Pekerja di Kantor Pusat PT Pemodalan Nasional Madani (Persero). Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Pertamina, Jakarta, Indonesia., diunduh dari <https://library.universitaspertamina.ac.id/xmlui/handle/123456789/1367>, pada 27 Agustus 2021.
- Wassem, M., Baig, S. Ahmad, Abrar, M., Hashim, M., Zia-Ur-Rehman, M., Awan, U., Amjad, F., & Nawab, Y. 2019. Impact of Capacity Building and Managerial Support on Employees' Performance: The Moderating Role of Employees' Retention. *journals.sagepub.com/home/sgo*, SAGE Open July-September 2019: 1-13, DOI: 10.1177/2158244019859957



Hak Kopi (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.
