



## Peran *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi Studi Pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Oscarmas Heavy Equipment

Syael Mirsandi<sup>1\*</sup>, Shofia Amin<sup>2</sup>, Besse Wediawati<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Universitas Jambi, Indonesia

\*Korespondensi penulis: [sm.syael@gmail.com](mailto:sm.syael@gmail.com)

**Abstract.** Competition in this world is getting tighter, including in the business world, this is due to the large number of companies competing to dominate market share, because globalization is a challenge for business people to maintain the opportunities they have and obtain or achieve new opportunities. The topic of employee performance has become a concern among academics in the last decade. The main reason is that employee performance is closely related to organizational productivity and achievement and vice versa. Increasing employee performance can be driven by talent management. Apart from talent management, another factor in efforts to improve employee performance is Employee Engagement. This research is quantitative research using a survey research design. The sample in this study consisted of 100 employees of PT. Oscarmas Heavy Equipment taken through Purposive Sampling Technique. The data collection instrument is a questionnaire with a Likert Scale format consisting of five alternative answers. Data from filling out the questionnaire will be analyzed using the Partial Least Square (PLS) technique. The research results show that the Talent Management variable has a significant influence on Employee Engagement and Employee Performance, the Employee Engagement variable has a significant influence on Employee Performance and the Employee Engagement variable is able to mediate the Talent Management variable on Employee Performance.

**Keywords:** *Employee Engagement, Employee Performance, Talent Management.*

**Abstrak.** Persaingan di dunia ini semakin ketat termasuk dalam dunia bisnis, hal ini disebabkan banyaknya perusahaan yang bersaing untuk menguasai pangsa pasar, karena globalisasi menjadi tantangan bagi para pelaku bisnis untuk mempertahankan peluang yang dimilikinya dan memperoleh atau meraih peluang-peluang baru. Topik kinerja karyawan menjadi perhatian di kalangan akademisi dalam satu dekade terakhir. Alasan utamanya adalah kinerja karyawan berkaitan erat dengan produktivitas dan prestasi organisasi begitu juga sebaliknya. Peningkatan kinerja karyawan dapat didorong oleh talent management. Selain talent management, faktor lain dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah Employee Engagement. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan rancangan penelitian survey. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 100 orang karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment yang diambil melalui Teknik Purposive Sampling. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner dengan format Skala Likert yang terdiri dari lima alternatif jawaban. Data hasil pengisian kuesioner akan dianalisis dengan menggunakan Teknik Partial Least Square (PLS). Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Talent Management memiliki pengaruh signifikan terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan, variabel Employee Engagement memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan variabel Employee Engagement mampu memediasi variabel Talent Management Kinerja Karyawan.

**Kata Kunci:** *Employee Engagement, Kinerja Karyawan, Talent Management.*

## 1. PENDAHULUAN

Perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan karyawan yang handal dan berkualitas untuk mampu menghadapi persaingan. Persaingan merupakan salah satu konsekuensi dari globalisasi, di mana sumber daya manusia dituntut memiliki kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan untuk menghadapi era globalisasi. Persaingan di dunia ini semakin ketat termasuk dalam dunia bisnis, hal ini disebabkan banyaknya perusahaan yang bersaing untuk menguasai pangsa pasar, karena globalisasi menjadi tantangan bagi para pelaku bisnis untuk mempertahankan peluang yang dimilikinya dan memperoleh atau meraih peluang-peluang baru. Bukti empiris menunjukkan bahwa kinerja karyawan memainkan peran strategis dalam suatu organisasi dalam menghadapi tantangan global (Yoon et al., 2019).

Topik kinerja karyawan menjadi perhatian di kalangan akademisi dalam satu dekade terakhir. Alasan utamanya adalah kinerja karyawan berkaitan erat dengan produktivitas dan prestasi organisasi begitu juga sebaliknya (Englert dan Helmig, 2018). Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang memegang peranan penting dalam suatu perusahaan atau organisasi agar perusahaan atau organisasi tersebut dapat menghadapi dan bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin meningkat. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan dalam suatu organisasi (Sopiah dkk, 2020). Adanya sumber daya manusia yang unggul tentunya menjadi pelengkap strategi fungsional lainnya, sehingga dapat mempengaruhi suatu perusahaan atau organisasi untuk lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan persaingan bisnis. Para pengelola bisnis dituntut untuk mampu mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan salah satu komponen utama dalam organisasi di tengah perkembangan industri yang sangat pesat dan penuh persaingan. Untuk itu diperlukan strategi khusus untuk mampu menyongsong perkembangan saat ini.

Peningkatan kinerja karyawan dapat didorong oleh *talent management*. Nojehed dan Ardabili (2015) menyatakan bahwa *Talent Management* yang efektif merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Talent management* dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan karena *talent management* merupakan rangkaian yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan, mempertahankan, mengidentifikasi dan menempatkan karyawan yang tepat pada tempat yang tepat. Faktor *talent management* yang merupakan salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan peningkatan kinerja karyawan dengan proses pengembangan talenta karyawan melalui pencarian, penarikan, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, mutasi karyawan sehingga berkaitan dengan bisnis utama perusahaan.

Selain *talent management*, faktor lain dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah *employee engagement*. Bibi (2019) menunjukkan bahwa dimensi keterikatan kerja memediasi pengaruh *Talent Management* terhadap komitmen organisasi yang secara tidak langsung juga berdampak pada kinerja karyawan. *Employee engagement* merupakan salah satu faktor sumber daya manusia yang menjadikan suatu perusahaan atau organisasi dapat berjalan dan berkembang dengan baik dan pesat sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan menghubungkan karyawan dalam perusahaan maka akan mampu mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Industri alat berat memiliki peranan penting dalam mendukung kegiatan strategis lainnya, seperti disektor konstruksi, pertambangan serta kehutanan dan perkebunan. PT. Oscarmas Heavy Equipment adalah perusahaan penyedia solusi alat berat untuk pertambangan, konstruksi, perkebunan, transportasi, industri. Didirikan pada tahun 1995, PT Oscarmas Heavy Equipment memiliki sejarah yang kaya yang ditandai dengan pertumbuhan dan evolusi yang stabil. Dari awal yang sederhana sebagai perusahaan berskala kecil, perusahaan ini telah melewati berbagai tantangan dan muncul sebagai pemain terkemuka di industri alat berat. Melalui investasi strategis di bidang teknologi, infrastruktur, dan sumber daya manusia, PT Oscarmas Heavy Equipment terus memperluas operasinya dan mendiversifikasi portofolio produknya. PT Oscarmas dikenal dengan komitmennya terhadap kualitas, dengan setiap produk menjalani pengujian dan pemeriksaan yang ketat untuk memastikan kepatuhan terhadap standar industri tertinggi.

PT Oscarmas menawarkan rangkaian solusi alat berat komprehensif yang melayani beragam industri dan aplikasi dengan produk penjualan yang terdiri dari XGMA : Wheel Loader, Motor Grader, Bulldozer, Forklift, Baby Roller, dan Vibro Tandem Roller. Hyundai: Ekskavator, Ekskavator Amfibi, Ekskavator Mini, Wheel Loader, dan Backhoe Loader. Truk DFLZ Chenglong: Truk Sampah, Kepala Traktor, Mixer, dan Sasis Panjang. Didukung pula dengan After Sales, baik Spare Part Support maupun Service Support dengan jaringan cabang dealer dan gerai toko suku cadang yang tersebar di seluruh Indonesia.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai dinamika kompleks antara *Talent Management*, *Employee Engagement*, dan kinerja karyawan terhadap fenomena yang terjadi khususnya pada PT. Oscarmas Heavy Equipment. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada praktisi sumber daya manusia, manajer, dan organisasi dalam upaya memaksimalkan pembinaan talenta pada karyawan dan *Employee Engagement* dalam pekerjaan.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Prawirosentono dkk (2015) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara sah, tanpa melanggar hukum sesuai dengan moral atau etika.

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Kaswan (2017) kinerja karyawan mencerminkan perilaku karyawan di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi.

### ***Talent Management***

Menurut Silzer dan Dowell (2011) *talent management* adalah serangkaian proses terintegrasi dan prosedural yang digunakan oleh organisasi untuk menarik, merekrut, mempertahankan, mengembangkan dan mentransfer talenta, serta mengeluarkan potensi talenta karyawan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Lebih lanjut Sahai dan Srivastava (2012) menjelaskan bahwa *talent management* dapat dimaksudkan sebagai upaya untuk menjamin kemampuan seseorang dalam memahami dan menyelesaikan fungsi tugas pekerjaannya, terbentuknya individu dan organisasi untuk beradaptasi dan mampu menghadapi perubahan dan bangkit dan berkembang untuk belajar dalam organisasi.

Menurut Capelli (2022) menyebutkan bahwa *talent management* berkaitan dengan bagaimana menemukan karyawan yang tepat dan mempunyai kemampuan atau keterampilan yang dibutuhkan agar dapat ditempatkan pada posisi atau jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan. *Talent management* mencakup proses identifikasi, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia bertalenta atau yang disebut karyawan bintang atau calon bintang di masa depan secara sistematis.

### ***Employee Engagement***

*Employee engagement* adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan keberhasilan organisasi di mana karyawan yang sudah terikat pada perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, antusiasme, akuntabilitas dan fokus pada hasil (Allen, 2013). Lebih lanjut menurut Robbins & Timothy

(2013) menjelaskan *employee engagement* adalah *Employee Engagement*, keterlibatan individu, kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Schaufeli & Bakker (2008) mendefinisikan keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai suatu perasaan positif yang dimiliki seorang individu, diukur terhadap pekerjaannya, disertai dengan kesediaan untuk mencurahkan kemampuan dan energi yang dihasilkan melalui perilakunya, di mana mereka akan merasa memiliki ketertarikan, dapat fokus pada pekerjaannya, ada perasaan intensitas dalam pekerjaannya, dan memiliki semangat yang tinggi terhadap pekerjaannya.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai penelitian yang didasarkan pada filsafat purpiositivisme, yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Dengan teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak, pengumpulan data dapat menggunakan alat penelitian dan analisis data yang bersifat kuantitatif statistik bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2019). Metode kuantitatif ini diperoleh dari populasi atau sampel penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2019).

#### **Populasi dan Sampel**

##### **1) Populasi**

Menurut Sugiono (2019) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment yang berjumlah 343 karyawan. Sampel penelitian merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

##### **2) Sampel**

Menurut Sugiyono (2019) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik populasi. Prosedur pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probabilitas dengan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Teknik *purposive sampling* ini digunakan karena tidak semua sampel sesuai dengan kriteria yang telah

penulis tentukan menurut (Sugiyono, 2019). Oleh karena itu, penulis memilih teknik *purposive sampling* dengan menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel-sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun kriteria sampel yang dipilih menjadi responden adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan yang berkontribusi secara langsung terhadap pendapatan Perusahaan (Departemen Part, Service & Penjualan Unit).
- b. Karyawan yang sudah menerima pelatihan terkait *job description* masing-masing.

Pada penelitian ini melibatkan 10 indikator dengan rincian, yaitu: *Talent Management* sebanyak 3 indikator, *Employee Engagement* sebanyak 3 indikator dan kinerja karyawan sebanyak 4 indikator. Merujuk pada aturan ketiga diperlukan ukuran sampel minimal  $10 \times 10$  atau sebesar 100 responden. Maka penulis menetapkan bahwa sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 100 karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment menjadi responden dalam penelitian ini.

### **Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kuantitatif, sehingga jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif karena data yang diperoleh nantinya berupa angka yang diperoleh dari hasil sebaran kuesioner yang dilakukan. Dari angka yang di peroleh akan dianalisis lebih lanjut dalam analisis data. Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai variabel yang dibutuhkan dalam penelitian. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

#### **a. Data Primer**

Data primer didapatkan langsung dari sampel penelitian yaitu karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment. Data primer yang diambil dalam penelitian ini meliputi variabel yang diteliti yaitu *Talent Management*, *Employee Engagement* dan kinerja karyawan.

#### **b. Data Sekunder**

Dalam Penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur, jurnal, serta situs di internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

### Teknik Pengumpulan Data

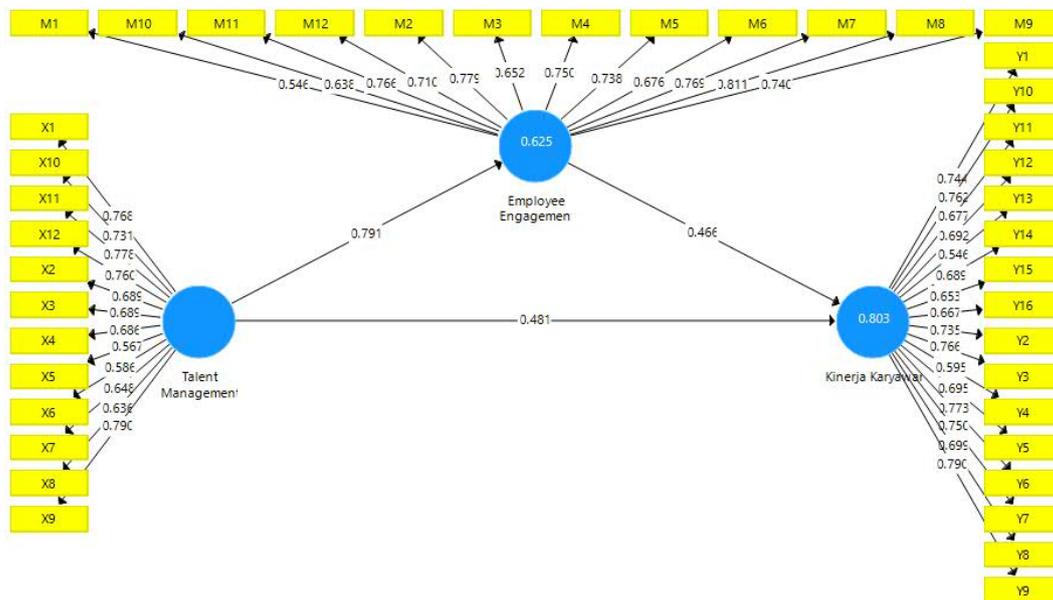
Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2019). Kuesioner digunakan untuk mengetahui pendapat responden. Dalam hal ini responden hanya menjawab dengan cara memberi tanda tertentu pada alternatif jawaban yang disediakan. Kuesioner diberikan kepada responden secara langsung atau melalui *e-form* karena luasnya lingkup penelitian.

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengukuran Outer Model

#### Uji Validitas Konstruk Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0, hasil untuk uji validitas dapat disajikan dengan berdasarkan pada 3 acuan, yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Adapun hasil analisa dengan menggunakan SmartPLS disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 1. Outer Model (Hasil Uji Convergent Validity)

Di mana data dari hasil perhitungan dengan menggunakan SmartPLS di atas kemudian dimasukkan dan disajikan kedalam tabel dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 1. Nilai Outer Loading Variabel Penelitian**

	Talent Management	Employee Engagement	Kinerja Karyawan
X1	0.768		
X2	0.689		
X3	0.689		
X4	0.686		
X5	0.567		
X6	0.586		
X7	0.648		
X8	0.636		
X9	0.790		
X10	0.731		
X11	0.778		
X12	0.760		
M1		0.546	
M2		0.779	
M3		0.652	
M4		0.750	
M5		0.738	
M6		0.676	
M7		0.769	
M8		0.811	
M9		0.740	
M10		0.638	
M11		0.766	
M12		0.710	
Y1			0.744
Y2			0.735
Y3			0.766
Y4			0.595
Y5			0.695
Y6			0.773
Y7			0.750
Y8			0.699
Y9			0.790
Y10			0.762
Y11			0.677
Y12			0.692
Y13			0.546
Y14			0.689
Y15			0.653
Y16			0.667

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

*Convergent Validity* atau *Outer Loading* merupakan penerapan validitas indikator refleksif sebagai variabel variabel yang dilihat dari external loading masing-masing indikator variabel. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik apabila nilai outer

loadingnya di atas 0.70 Sarwono (2014). Sedangkan nilai outer loading masih dapat ditoleransi sampai dengan 0.50 dan dibawah nilai 0.50 dapat dikeluarkan dari analisa (Ghozali, 2015). Tahap penelitian awal pengembangan skala pengolahan adalah nilai pemuatan 0.50 hingga 0.60 dianggap memadai sehingga nilai keluaran 0.60 dapat dijadikan batas minimum. Berdasarkan tabel di atas, terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai kurang dari nilai 0.60 yaitu pada indikator X5, X6, Y1, Z4 dan Z13 sehingga harus dikeluarkan dari Analisa dan kemudian diperoleh hasil analisa nilai *Outer Loading* sebagai berikut:

**Tabel 2. Nilai Outer Loading Variabel Penelitian**

	Talent Management	Employee Engagement	Kinerja Karyawan
X1	0.770		
X2	0.709		
X3	0.712		
X4	0.700		
X7	0.645		
X8	0.632		
X9	0.800		
X10	0.740		
X11	0.787		
X12	0.740		
M2		0.781	
M3		0.613	
M4		0.749	
M5		0.757	
M6		0.660	
M7		0.786	
M8		0.844	
M9		0.762	
M10		0.675	
M11		0.778	
M12		0.726	
Y1			0.750
Y2			0.734
Y3			0.761
Y5			0.713
Y6			0.783
Y7			0.765
Y8			0.700
Y9			0.785
Y10			0.762
Y11			0.684
Y12			0.678
Y14			0.685
Y15			0.650
Y16			0.671

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

**Tabel 3. Average Variance Extracted dan Discriminant Validity**

Variabel	AVE	Discriminant Validity
Talent Management	0.53	0.73
Employee Engagement	0.55	0.74
Kinerja Karyawan	0.52	0.72

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Kriteria kedua untuk discriminant validity adalah dengan membandingkan akar dari *Average Variance Extracted* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Untuk mengukur discriminant validity indikator reflektif dapat dilihat pada cross loading antara indikator dan konstruknya. Berdasarkan tabel di atas pula diketahui angka discriminant validity masing-masing variabel penelitian telah berada di atas angka 0.50 sehingga semua variabel dinyatakan valid.

Untuk kriteria ketiga setelah model mempunyai *Discriminant Validity* yang cukup jika Akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk konstruk lainnya. Angka pada *Average Variance Extracted* (AVE) yang digunakan untuk mengetahui apakah rata-rata variansi pada indikator di tiap-tiap variabel homogen atau tidak dari masing-masing variabel penelitian menunjukkan di atas angka 0.50. Pada penelitian ini terlihat bahwa semua variabel yang ada telah memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas angka 0.50. Dengan demikian data yang dikumpulkan telah memenuhi syarat bersifat homogen.

### Uji Reliabilitas Konstruk Variabel Penelitian

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator-indikator dari semua variabel penelitian yang digunakan merupakan konstruk yang baik atau tidak dalam membentuk sebuah variabel laten. Hasil dari uji reliabilitas konstruk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4. Uji Reliabilitas Konstruk Variabel Penelitian**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Talent Management	0.90	0.92
Employee Engagement	0.92	0.93
Kinerja	0.93	0.94

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang dimiliki semua variabel dalam penelitian ini untuk nilai *Cronbach's Alpha* berada pada nilai antara 0.90 sampai dengan 0.93 dan untuk nilai *Composite Reliability* berada pada nilai antara 0.92 sampai dengan 0.94. Hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam

penelitian ini memiliki nilai yang berada di atas nilai standar yang telah ditetapkan yaitu 0.70 sehingga variable-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

### Hasil Pengujian *Inner Model* Struktur Hubungan Variabel Penelitian

Uji inner model dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah hubungan antar variabel laten, yaitu konstruk eksogen dan endogen mampu memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai hubungan antar variabel laten yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Uji inner model atau uji struktural ini dilihat dari 3 macam nilai pada olah data SmartPLS yang dilakukan sebelumnya, yaitu dengan melihat nilai *R Square Adjusted*, Relevansi Prediksi ( $Q^2$ ) dan nilai *Goodness of Fit* (GoF). Berikut disajikan hasil uji inner model tersebut dalam sebuah tabel.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Inner Model Variabel Penelitian**

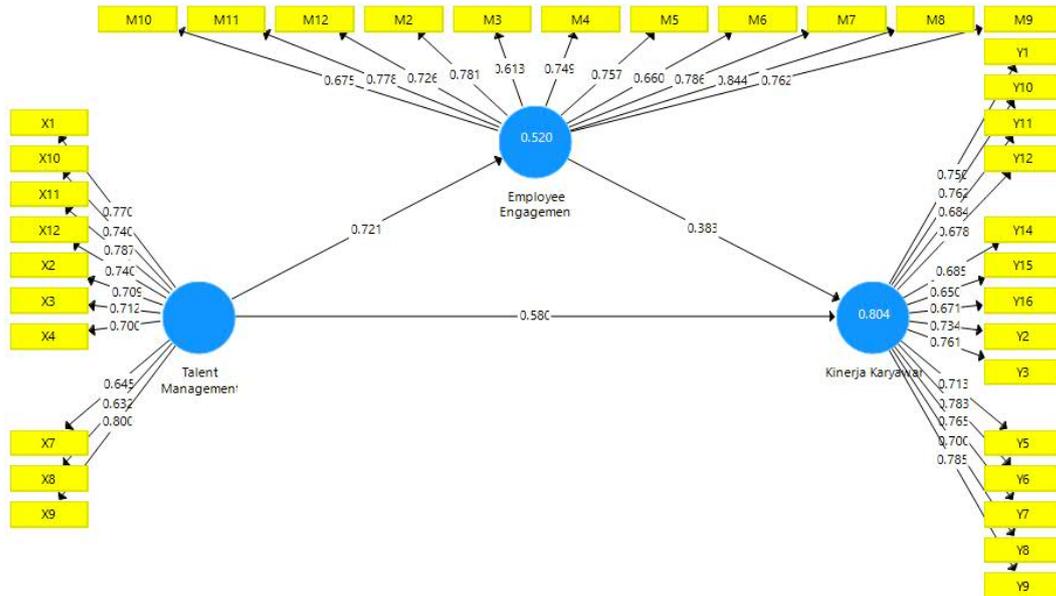
Variabel	R Square Adjusted
<i>Employee Engagement</i>	0.51
Kinerja Karyawan	0.80

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 5 bahwa nilai R Square Adjusted untuk masing-masing variabel telah berada pada nilai di atas 0.2 yang dianggap tinggi dalam disiplin ilmu seperti manajemen. Pada penelitian ilmiah yang berfokus pada kinerja karyawan dengan variabel independennya yaitu *Talent management*, *Employee Engagement*. Nilai R Square Adjusted di atas 0.50 untuk variabel laten endogen dapat dijadikan sebagai aturan kasar untuk menggambarkan bahwa variabel endogen tersebut mampu memprediksi variabel eksogen pada tingkat sedang (Joseph F Hair, Jr, G. Thomas M. Hult, Christian M Ringle, 2014).

### Uji Hipotesis Penelitian

Hasil output uji hipotesis penelitian ini menggunakan software olah data SmartPLS. Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel pada akhirnya secara statistik memiliki keterkaitan atau pengaruh seperti hipotesis yang diajukan sebelumnya atau mungkin juga menolak hipotesis yang telah diajukan. Langkah pertama pengujian hipotesis menggunakan software SmartPLS yang tampilan output yang telah mengalami penghapusan konstruk dapat dilihat pada gambar berikut ini.



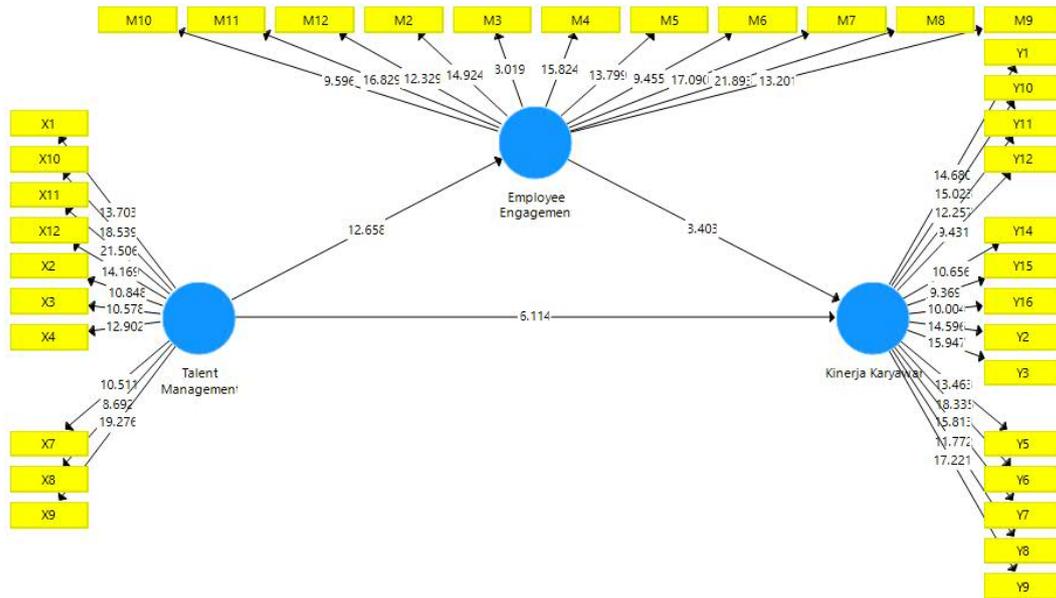
**Gambar 2. Tampilan Output PLS**

Berdasarkan tampilan gambar 2 diketahui bahwa nilai koefisien tertinggi untuk variabel *Talent Management* adalah pada X9 dengan nilai konstruk sebesar 0.800 di mana hal ini menunjukkan bahwa X9 adalah konstruk yang memiliki korelasi terkuat diantara konstruk lainnya dalam membentuk indikator *Talent Retention* dalam variabel *Talent Management*. Sedangkan konstruk yang paling lemah adalah X8 dengan nilai konstruk sebesar 0.632 yang merupakan konstruk yang memiliki korelasi terlemah diantara konstruk lainnya dalam membentuk indikator *Talent Development* pada variabel *Talent Management*.

Variabel kedua adalah *Employee Engagement* dengan konstruk yang paling kuat ialah M8 dengan nilai konstruk sebesar 0.844 di mana hal ini menunjukkan bahwa M8 adalah konstruk yang memiliki korelasi terkuat diantara konstruk lainnya dalam membentuk indikator *Dedication* pada variabel *Employee Engagement*. Sedangkan konstruk yang paling lemah ialah M3 dengan nilai konstruk sebesar 0.613 yang merupakan konstruk yang memiliki korelasi terlemah diantara konstruk lainnya dalam membentuk indikator *Absorption* pada variabel *Employee Engagement*.

Variabel terakhir yaitu Kinerja Karyawan dengan konstruk yang paling kuat ialah Y8 dengan nilai konstruk sebesar 0.785 di mana hal ini menunjukkan bahwa Y8 adalah konstruk yang memiliki korelasi terkuat diantara konstruk lainnya dalam membentuk indikator *Work Enthusiasm* pada variabel Kinerja Karyawan. Sedangkan konstruk yang paling lemah ialah Y15 dengan nilai konstruk sebesar 0.650 yang merupakan konstruk yang memiliki korelasi

terlemah diantara konstruk lainnya dalam membentuk indikator *Readiness To Innovate* pada variabel Kinerja Karyawan.



**Gambar 3. Tampilan Output PLS Bootstrapping**

Selanjutnya, berdasarkan gambar 3 diketahui nilai hasil bootstrapping tertinggi adalah indikator konstruk X11 pada variabel *Talent Management* dengan nilai koefisien sebesar 21,892. Sedangkan nilai terendah adalah indikator konstruk Y3 pada variabel *Employee Engagement* dengan nilai koefisien sebesar 8.048. Secara keseluruhan hasil yang didapatkan dari uji ini bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa semua pengaruh yang terjadi adalah bersifat positif. Hasil lengkap pengujian hipotesis penelitian yang menggunakan program SmartPLS 3.0 memperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis Penelitian**

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Keterangan
<i>Talent Management</i> > <i>Employee Engagement</i>	0.72	0.73	0.06	11.98	0.00	Diterima
<i>Employee Engagement</i> > Kinerja Karyawan	0.38	0.38	0.11	3.41	0.00	Diterima
<i>Talent Management</i> > Kinerja Karyawan	0.58	0.59	0.09	6.19	0.00	Diterima
<i>Talent Management</i> > <i>Employee Engagement</i> > Kinerja Karyawan	0.28	0.27	0.09	3.15	0.00	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 6 hasil uji hipotesis di mana didapatkan nilai t statistik untuk pengaruh yang dihasilkan oleh variabel *Talent Management* terhadap variabel *Employee Engagement* adalah sebesar 11.98 lebih besar dari nilai standar pada t tabel yaitu 1.98 dengan nilai signifikansi 0.00 yang mana lebih kecil dari nilai alpha (0.05 atau 5%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement* adalah positif signifikan, maka hipotesis 1 (satu) diterima. Artinya, jika *Talent Management* diterapkan dengan baik maka *Employee Engagement* pun akan baik.

Uji hipotesis kedua, didapatkan nilai t statistik untuk pengaruh yang dihasilkan oleh variabel *Employee Engagement* terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 3.41 lebih besar nilai standar pada t tabel yaitu 1.98 dengan nilai signifikansi 0.00 yang mana lebih kecil dari nilai alpha (0.05 atau 5%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan adalah positif signifikan, maka hipotesis 2 (dua) diterima. Artinya, jika tingkat *Employee Engagement* tinggi maka Kinerja Karyawan pun akan meningkat.

Uji hipotesis ketiga, didapatkan nilai t statistik untuk pengaruh yang dihasilkan oleh variabel *Talent Management* terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 6.19 lebih besar dari nilai standar pada t tabel yaitu 1.98 dengan nilai signifikansi 0.000 yang mana lebih kecil dari nilai alpha (0.05 atau 5%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung pengaruh *Talent Management* terhadap performa inovasi adalah positif signifikan, maka hipotesis 3 (tiga) diterima. Artinya, jika semakin baik *Talent Management* maka Kinerja Karyawan pun akan meningkat.

Uji hipotesis keempat, didapatkan nilai t statistik untuk pengaruh yang dihasilkan oleh variabel *Talent Management* terhadap variabel Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh variabel *Employee Engagement* adalah sebesar 3.15 lebih besar dari nilai standar pada t tabel yaitu 1.98 dengan nilai signifikansi 0.00 yang mana lebih kecil dari nilai alpha (0.05 atau 5%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *Talent Management* melalui *Employee Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Maka hipotesis 4 (empat) diterima. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini berhasil memediasi *Employee Engagement* dengan *Talent Management* terhadap kinerja karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment.

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

### ***Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Engagement***

Hasil penelitian ini membuktikan hipotesis yang diajukan oleh peneliti yang menyatakan bahwa variabel *Talent Management* berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Engagement* dapat diterima. Maka, ini menjadi sebuah implikasi bahwa semakin baik *Talent Management* yang dilakukan oleh perusahaan kepada seorang karyawan maka akan semakin meningkatkan rasa keterlibatan atau keterikatan karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment terhadap pekerjaannya.

Pada praktiknya, PT. Oscarmas Heavy Equipment telah mengadakan dan memberikan pelatihan terkait jobdesk dan posisi masing-masing karyawan secara rutin setiap tahun. Namun hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil analisis indikator yang memiliki *key loading factor* terendah pada variabel *Talent Management* saat dilakukan uji validasi yaitu pada indikator *Talent Development*. Hal ini memperkuat fakta bahwa pada data awal penelitian yang telah dihimpun menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih merasa belum berada pada posisi yang sesuai sehingga keterlibatan atau keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya menjadi tidak optimal dan menghambat pengembangan kemampuan karyawan yang seterusnya akan berdampak pada hasil dari kinerja karyawan.

Pada variabel *Talent Management* indikator yang paling mempengaruhi dengan mengacu pada *key loading factor* tertinggi saat dilakukan uji validasi yaitu *Talent Retention*. Ini merefleksikan bahwa strategi dan upaya yang dilakukan oleh PT. Oscarmas Heavy Equipment untuk mempertahankan karyawan berbakat agar tetap bekerja di perusahaan tersebut dalam jangka panjang seperti memberikan pelatihan terkait pekerjaan, jenjang karir dalam pekerjaan serta upaya lain dalam mengapresiasi karyawan telah dilakukan dengan baik

Capelli (2022) menyebutkan bahwa *Talent Management* berkaitan dengan bagaimana menemukan karyawan yang tepat dan mempunyai kemampuan atau keterampilan yang dibutuhkan agar dapat ditempatkan pada posisi atau jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan. *Talent Management* dan *Employee Engagement* adalah dua konsep yang terkait erat. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, perusahaan harus memahami pentingnya mengelola talenta secara efektif untuk menjaga *Employee Engagement*. Ketika karyawan merasa bahwa bakatnya dihargai dan dikembangkan serta ditempatkan pada posisi kerja yang cocok, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya. Mempekerjakan individu yang tepat, yang keterampilan dan nilai-nilainya sejalan dengan budaya perusahaan, akan meningkatkan peluang keterlibatan yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa cocok dengan lingkungan kerja, mereka cenderung memberikan kontribusi positif.

Ketika karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan kemampuan mereka, mereka merasa dihargai dan didukung. Hal ini akan meningkatkan motivasi dan *Employee Engagement* dalam bekerja. Perusahaan yang mengelola talenta dengan baik cenderung memiliki karyawan yang lebih terlibat, termotivasi, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan berinvestasi pada rekrutmen, pelatihan dan pengembangan yang tepat, manajemen kinerja, pengakuan dan penghargaan, kesejahteraan karyawan, dan perencanaan suksesi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Talent Management* memegang peranan penting dalam mendorong keterlibatan atau keterikatan karyawan dengan pekerjaan. Manajemen sumber daya manusia perlu merumuskan strategi pengembangan *Talent Management* dalam mendukung keterlibatan atau keterikatan karyawan di lingkungan kerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohammed Sani Abdullahi, Adams Adeiza, Umair Ahmed (2021) yang menjelaskan bahwa *Talent Management (Talent Recruitment Practice, Training dan Development Practice dan Compensation Practice)* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Maha Ahmed Zaki Dajani (2015) memperjelas peran *Employee Engagement* yang mana hasil penelitian menyebutkan bahwa *Employee Engagement* mampu memediasi dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan di Mesir.

### **Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini membuktikan hipotesis yang diajukan oleh peneliti yang menyatakan bahwa variabel *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan dapat diterima. Maka, ini menjadi sebuah implikasi bahwa semakin baik penerapan variabel *Employee Engagement* maka akan semakin baik pula Kinerja yang akan dilakukan oleh karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment.

Adanya pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan disebabkan karena karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment selalu merasa antusias terhadap pekerjaan yang dilakukan, fokus dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan serta merasa mampu melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Karyawan yang merasa antusias terhadap pekerjaan, mereka akan merasa lebih bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan hasil yang maksimal dan berusaha untuk menyelesaikan dan mencapai target-target yang telah ditentukan oleh perusahaan kepada karyawan.

Robbins & Timothy (2013) menjelaskan *employee engagement* adalah *Employee Engagement*, keterlibatan individu, kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih berkomitmen terhadap perusahaan dan tujuannya, serta mendorong peningkatan kinerja karyawan, upaya terfokus, dan hasil yang lebih baik. *Employee Engagement* berarti inovasi, antusiasme di tempat kerja, produktivitas, perilaku kewarganegaraan, dan hasil yang lebih baik secara umum (Pandita dan Bedarkar, 2015). *Employee Engagement* merupakan faktor kunci dalam menentukan kinerja karyawan dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal kepada perusahaan. Karyawan yang terlibat cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi. Mereka merasa antusias dengan pekerjaannya dan bersemangat untuk mencapai tujuan pribadi dan perusahaan. Motivasi yang tinggi ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, dan berinisiatif untuk meningkatkan kinerjanya.

*Employee Engagement* erat kaitannya dengan peningkatan produktivitas. Karyawan yang terlibat lebih fokus pada tugas mereka dan cenderung lebih efisien dalam menggunakan waktu dan sumber daya yang tersedia. Mereka juga lebih proaktif dalam mencari cara untuk meningkatkan proses kerja dan mengurangi pemborosan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Karyawan yang merasa terlibat menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik. Mereka lebih berhati-hati dan teliti dalam menjalankan tugasnya, sehingga mengurangi kemungkinan kesalahan dan meningkatkan hasil akhir. Selain itu, karyawan yang terlibat lebih mungkin memberikan layanan pelanggan yang unggul, sehingga berkontribusi terhadap reputasi positif perusahaan.

*Employee Engagement* juga mendorong inovasi dan kreativitas. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan lebih cenderung berpikir out of the box dan menawarkan ide-ide baru yang dapat membantu perusahaan tetap kompetitif. Mereka merasa aman untuk mengambil risiko dan mencoba pendekatan baru, yang dapat menghasilkan perbaikan dan inovasi yang signifikan. Untuk meningkatkan *Employee Engagement*, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan pengakuan dan penghargaan, memberikan peluang pengembangan, dan menawarkan kepemimpinan yang suportif. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai kinerja karyawan yang lebih baik dan kesuksesan jangka panjang.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kasimu Sendawula, Saadat Nakyejwe Kimuli, Juma Bananuka dan Grace Najjemba Muganga (2018) yang menjelaskan bahwa keterikatan karyawan secara signifikan memprediksi kinerja

karyawan sebesar dan *Employee Engagement* ditemukan menjadi prediktor utama kinerja karyawan begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maha Ahmed Zaki Dajani (2015) yang menjelaskan bahwa *Employee Engagement* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

### **Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini membuktikan hipotesis yang diajukan oleh peneliti yang menyatakan bahwa variabel *Talent Management* berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan dapat diterima. Maka, ini menjadi sebuah implikasi bahwa semakin baik pengelolaan *Talent Management* maka akan semakin baik pula Kinerja Karyawan yang akan dilakukan oleh karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment.

Berpengaruhnya *Talent Management* terhadap Kinerja karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment dikarenakan perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan pelatihan, perusahaan juga memberikan pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan, selain itu perusahaan juga memberikan apresiasi kepada karyawan yang berkontribusi tinggi pada perusahaan serta perusahaan juga selalu memberikan pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan. Karyawan yang telah dibekali dengan pelatihan yang tepat akan lebih percaya diri untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan, perusahaan yang telah dilatih dengan baik juga akan mempermudah perusahaan untuk mencapai target dan tujuan perusahaan.

Sahai dan Srivastava (2012) menjelaskan bahwa *Talent Management* dapat dimaksudkan sebagai upaya untuk menjamin kemampuan seseorang dalam memahami dan menyelesaikan fungsi tugas pekerjaannya, terbentuknya individu dan organisasi untuk beradaptasi dan mampu menghadapi perubahan dan bangkit dan berkembang untuk belajar dalam organisasi. *Talent Management* merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan serangkaian proses untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berbakat. Kinerja karyawan mengacu pada seberapa efektif seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Hubungan antara *Talent Management* dan kinerja karyawan sangat penting karena karyawan yang dikelola dengan baik cenderung memberikan kinerja yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap tujuan perusahaan.

Rekrutmen yang tepat akan menghasilkan karyawan yang lebih cepat beradaptasi dan produktif. Karyawan yang dipilih dengan baik akan berkinerja lebih baik sejak awal karena mereka memiliki keterampilan yang diperlukan dan motivasi yang tinggi untuk sukses.

Karyawan yang terlatih akan lebih efisien dan efektif dalam pekerjaannya. Manajemen kinerja yang efektif melibatkan penetapan tujuan yang jelas dan terukur. Dengan menetapkan tujuan yang spesifik, karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. Menetapkan tujuan yang jelas dan umpan balik yang konstruktif akan meningkatkan fokus dan produktivitas karyawan. Karyawan yang mendapat pelatihan yang baik dengan posisi atau jabatan yang tepat cenderung menunjukkan peningkatan kinerja yang konsisten.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Seyed, A. P dan Lai Wan Hooi (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *talent management* dan kinerja karyawan di dalam perusahaan begitu pula dengan hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Hope Ngozi Nzewi dan Obianuju Mary Chiekezie (2015) menegaskan *Talent Management* berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Akan tetapi, penelitian lain yang dilakukan oleh Maniam Kaliannana & Samuel Narh Adjovu (2014) menemukan bahwa *Talent Management* tidak memiliki pengaruh yang disebabkan kurangnya *Employee Engagement* dalam proses *Talent Management*.

### **Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh *Employee Engagement***

Hasil penelitian ini membuktikan hipotesis yang diajukan oleh peneliti yang menyatakan bahwa variabel *Talent Management* berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh variabel *Employee Engagement* diterima. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa *Talent Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan melalui mediasi.

Berdasarkan *Mediation Analysis Procedure* oleh Hair et al (2017) dimana penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan baik secara langsung maupun secara tidak langsung sehingga efek mediasi yang dihasilkan dapat dinyatakan sebagai efek mediasi parsial. Selanjutnya, variabel mediasi *Employee Engagement* dinyatakan sebagai mediasi komplementer. Hal ini dikarenakan efek signifikan yang dihasilkan secara langsung antara *Talent Management* terhadap Kinerja karyawan maupun pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi *Employee Engagement* keduanya menunjukkan arah yang positif. Dengan demikian, *Talent Management* yang dikelola dengan baik oleh perusahaan tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment, tetapi juga secara tidak langsung dengan meningkatkan keterlibatan dan keterikatan karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment terhadap pekerjaannya. Karyawan yang terlibat secara emosional

dan dibekali dengan pengetahuan yang berguna dalam pekerjaan mereka, akan membuat karyawan tersebut merasa semangat dan antusias untuk mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan mereka.

*Employee Engagement* berfungsi sebagai mediator hubungan antara *Talent Management* dan kinerja karyawan. *Talent Management* yang efektif meningkatkan *Employee Engagement*, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Karyawan yang terlibat lebih produktif, berkualitas, dan inovatif, yang berkontribusi terhadap keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, inovatif, dan loyal. Mereka bekerja lebih efisien dan efektif, memberikan kualitas kerja yang lebih baik, dan berkontribusi terhadap inovasi dan kreativitas dalam perusahaan. Tingkat keterlibatan yang tinggi juga mengurangi pergantian karyawan sehingga mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

*Talent Management* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan *Employee Engagement* sebagai mediator penting. Dengan menerapkan strategi *Talent Management* yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan *Employee Engagement*, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, inovasi, dan retensi karyawan. Investasi dalam rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta pengakuan dan penghargaan yang sesuai akan menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dan berkomitmen yang mampu mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Oleh karena itu, *Talent Management* dan *Employee Engagement* merupakan komponen penting dalam mencapai keunggulan kompetitif dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) *Talent Management* berpengaruh langsung dan positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik *Talent Management* yang dilakukan oleh perusahaan maka akan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan.
- 2) *Employee Engagement* berpengaruh langsung dan positif terhadap Kinerja pada karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin karyawan merasa terlibat atau terikat dengan pekerjaan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

- 3) *Talent Management* berpengaruh langsung dan positif terhadap Kinerja pada karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik *Talent Management* yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.
- 4) *Employee Engagement* mampu memediasi pengaruh antara variabel *Talent Management* terhadap Kinerja pada karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment. *Talent Management* yang baik oleh perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan atau keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang disampaikan di atas, saran-saran dikemukakan dengan harapan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat. Ada saran yang akan dilaksanakan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa *Talent Management* berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja pada karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment terutama pada indikator *Talent Retention* sehingga diharapkan PT. Oscarmas Heavy Equipment dapat menerapkan praktik *Talent management* yang lebih baik serta memperluas cara untuk meningkatkan *Talent Development* pada karyawan di dalam perusahaan guna mempermudah dalam mencapai target atau tujuan perusahaan. Namun perusahaan harus lebih memperhatikan penempatan posisi karyawan yang sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut.
- 2) Selain itu, mengingat *Talent management* juga memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap *Employee Engagement* yang dinilai memiliki peran penting sebagai faktor yang mampu memediasi *Talent Management* pada karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment sehingga diharapkan PT. Oscarmas Heavy Equipment dapat lebih berfokus pada pengoptimalan dan efektivitas manajemen talenta pada karyawan sehingga dapat lebih meningkatkan penerapan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya khususnya pada indikator *Absorption* karyawan terhadap pekerjaan.
- 3) Penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan pengembangan model konseptual dengan menambahkan variabel-variabel lainnya yang diduga dapat mempengaruhi Kinerja berdasarkan referensi-referensi dari hasil penelitian yang sudah ada atau melakukan eksplorasi lebih lanjut pada variabel *Talent management* khususnya pada

indikator *Talent Development* dan variabel *Employee Engagement* terkhusus pada indikator *Absorption*.

## DAFTAR PUSTAKA

- (2019). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen (5th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 2013. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: Sage Publication.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. 2008. *Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health*. *Psychology Journal of Work & Stress*. 187-200.
- Bibi, M. 2019. *Impact Of Talent Management Practices on Employee Performance*. *SEISENSE Journal of Management*, 2 (1), 22-32. <https://doi.org/10.33215/sjom>. Vol 2. No 1. Page 83.
- Capelli, Peter. 2022. *Talent on Demand*. Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu. Diterjemahkan oleh Wendra, Triana Rafelina. Edisi Revisi Terbaru. Jakarta: PPM.
- Englert, B., & Helmig, B. (2018). *Volunteer Performance in The Light of Organizational Success: A Systematic Literature Review*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(1), 1-28. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9889-2>
- Hair, et al. 2014. *Multivariate Data Analysis*. New International Edition. New Jersey: Pearson.
- Kaswan. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.P. 2017. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan. Kedua Belas. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., dan J. H. Jackson. 2016. *Human Resource Management*. Edisi 10 Jilid 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Nojedeh, S. H., & Ardabili, F. S. (2015). *An Overview on Talent Management in Nursing*. *Management Issues in Healthcare System*, 1, 4-17
- Pandita, D. and Bedarkar, M. 2015. *Factors Affecting Employee Performance: A Conceptual Study on The Drivers of Employee Engagement*. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, Vol. 8 No. 7, page 29-40.
- Prawirosentono, Suyadi, Primasari, Dewi. 2015. *Manajemen Sumberdaya Manusia Kinerja & Motivasi Karyawan: Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*. Edisi Ke-3. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition. 15th*. New Jersey: Pearson Education.

- Sahai, S., & Srivastava, A. K. 2012. *Goal / Target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management*. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 37, 241–246.
- Silzer, Robert F., dan Dowell, Ben. 2010. *Strategic Talent Management Matter: A Leadership Imperative*. San Francisco: JosseyBass.
- Sopiah, Kurniawan, D.T., Nora, E., Narmaditya, B.S. 2020. *Does Talent Management Affect Employee Performance? The Moderating Role of Work Engagement*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 7 No 7. Page 335 – 341.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thomas, G., Shuck, B., & Reio. 2013. *Employee Engagement and Well-being*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Yoon, K. H., Kim, B. Y., & Eom, J. G. 2019. *The Effects Of Job Crafting On Career Success Of Multinational Corporations' Employees*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 6(4), 213-225. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019>. Vo 16. No 4. 213.