

**DETERMINAN *INDIVIDUAL PERFORMANCE* DITINJAU DARI
TALENT MANAGEMENT DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN
JOB SATISFACTION SEBAGAI MEDIASI**

**Tesis S-2
Program Magister Manajemen**



**Diajukan Oleh:
Muhammad Fauzi Haidar Hilmy
19911028**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2023**

Determinan *Individual Performance* Ditinjau dari *Talent Management* dan *Employee Engagement* dengan *Job Satisfaction* sebagai Mediasi

(Studi Pada Karyawan yang Bekerja di Industri Minerba dalam Platform LinkedIn)

TESIS

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar magister Strata-2 di Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Muhammad Fauzi Haidar Hilmy

NIM : 19911028

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2023

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 31 Mei 2023 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

MUHAMMAD FAUZI HAIDAR HILMY

No. Mhs. : 19911028

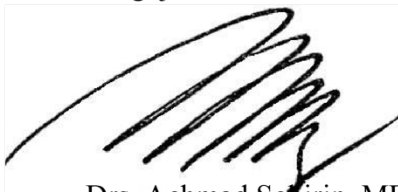
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**DETERMINAN INDIVIDUAL PERFORMANCE DITINJAU DARI TALENT
MANAGEMENT DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN JOB SATISFACTION
SEBAGAI MEDIASI**

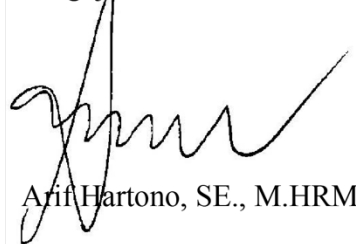
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D.

Penguji II



Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

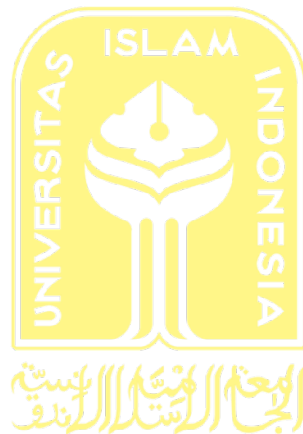
Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D.

Dosen Penguji II

Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Muhammad Fauzi Haidar Hilmy, S. Sos., MM, menyatakan bahwa tesis dengan judul: *Determinan Individual Performance Ditinjau dari Talent Management dan Employee Engagement dengan Job Satisfaction Sebagai Mediasi (Studi Pada Karyawan Industri Mineral dan Batubara PT ABC dan Karyawan Yang Disurvei Melalui Platform LinkedIn)* adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniri dalam bentuk rangkaian kalimat.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik laporan hasil penelitian yang saya kumpulkan dan bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku di Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 12 Juni 2023



Muhammad Fauzi Haidar Hilmy

HALAMAN PERSEMBAHAN

Assalamualaikum Wr Wb.

Alhamdulillahiraahirabbil'aalamiin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat, ridho, rizki dan karunia-Nya kepada penulis. Terima kasih penulis ucapkan kepada orang-orang yang berpengaruh atas kesiapan tesis ini mulai dari persiapan sampai selesai. Tanpa semuanya tesis ini tidak akan selesai sebaik ini.

1. Keempat orang tuaku Ayah Oling Romli, Ibu Rina Tarinawati, Bapak Jaya Karya, dan Ibu Sutiamah, terima kasih atas segala bentuk doa, restu dalam langkahku menempuh pendidikan S2 ini. Spesial teruntuk istriku Panggih Ayu Pusparia & anakku tercinta Raline Pramudita Rasya Humaira, yang selalu menjadi penyemangat dalam hidup dengan doanya dalam proses mengerjakan tesis ini.
2. Untuk keenam adikku tercinta, Muhammad Farhan Al Awdhy, Fikri Ali Shafa Tahani, Farras Keisha Firjatullah, Niti Tian Hartatiani, Anugrah Ramadhan Nata Jaya, Muhammad Ali Yusuf yang selalu mendukung dan mendoakan setiap langkahku. Terima kasih atas rasa sayang yang kalian berikan selama ini.
3. Untuk kehidupan yang tidak pernah lelah untuk membentuk dan menempa saya sampai tahap ini. Terima kasih atas cerita yang telah dilalui dan akan dilalui, tanpa Anda, mungkin saya tidak akan berproses sampai seperti ini.
4. Untuk Uwa, paman, dan bibi yang selalu mendoakan saya juga memberikan semangat dalam menjalani proses pengerjaan tesis ini. Saya ucapkan terima kasih.

5. Keluarga besar MM UII 53B yang telah memberikan banyak cerita berkesan selama berkuliah di kampus. Walau harus diselingi pandemi, dan memisahkan kita semua secara fisik. Terima kasih atas cerita yang telah dilalui

Semoga tesis ini dapat berguna nantinya untuk referensi rekan – rekan yang membutuhkan di angkatan mendatang, meski jauh dari kesempurnaan penulis mengucapkan maaf.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr Wb.

Alhamdulillahahirabbil'aalamiin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat, ridho, rizki dan karunia-Nya kepada penulis. Sholawat serta salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul "*Determinan Individual Performance Ditinjau dari Talent Management dan Employee Engagement dengan Job Satisfaction sebagai Mediasi (Studi Pada Karyawan yang Bekerja di Industri Minerba dalam Platform LinkedIn)*". Penulis tesis ini dimaksudkan untuk melengkapi salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar magister pada Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia.

Selama studi dan dalam penyusunan tesis ini, penulis telah memperoleh bantuan, bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kenikmatan yang sempurna, sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini. Semoga ini menjadi awal kemandirian dan jalan menuju ridho-Mu. Amin.
2. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

3. Bapak Anjar Priyono, SE., M.SI., Ph.D., CMPM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Achmad Sobirin Drs., MBA., Ph.D., Ak., sebagai dosen pembimbing yang telah bersedia untuk meluangkan waktu membimbing, memeriksa, serta memberi petunjuk-petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
5. Responden penelitian yang bekerja di bidang *mining industry* yang berkenan untuk mengisi kuesioner penelitian.
6. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan serta doa yang banyak sehingga tidak bisa disebutkan satu persatu. Penulis hanya bisa berdoa semoga semua kebaikan kalian akan dibalas oleh Allah SWT. Amin

Semoga Allah senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada mereka atas semua kebaikan dan keikhlasan dalam membantu proses penyusunan tesis ini. Penulis sadar, tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Namun demikian, penulis berharap tesis ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 12 Juni 2023

Muhammad Fauzi Haidar Hilmy

DETERMINAN *INDIVIDUAL PERFORMANCE* DITINJAU DARI *TALENT MANAGEMENT* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI

Oleh

Muhammad Fauzi Haidar Hilmy (19911028)

19911028@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul determinan *individual performance* ditinjau dari *talent management* dan *employee engagement* dengan *job satisfaction* sebagai mediasi pada karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh *talent management* dan *employee engagement* terhadap *job satisfaction* dan *individual performance* secara parsial maupun simultan. Populasi adalah karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara PT ABC dan karyawan yang disurvei melalui platform LinkedIn. LinkedIn adalah jaringan sosial profesional yang memungkinkan pengguna untuk membuat profil, terhubung dengan orang-orang dalam jaringan profesional, dan mencari kesempatan kerja serta konten pendidikan. Sampling dikumpulkan dengan metode *non probability sampling methods* dengan cara *convenience sampling*. Jumlah sampel sebanyak 270 responden dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan analisis menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *talent management* dan *employee engagement* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction*, *talent management* dan *employee engagement* secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap *individual performance* pada karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara.

Kata Kunci: *Talent Management, Employee Engagement, Job Satisfaction, Individual Performance*

DETERMINANTS OF INDIVIDUAL PERFORMANCE IN TERMS OF TALENT MANAGEMENT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT WITH JOB SATISFACTION AS MEDIATION

By:

**Muhammad Fauzi Haidar Hilmy (19911028)
19911028@students.uii.ac.id**

ABSTRACT

This research is titled "Determinants of Individual Performance: A Study on Talent Management and Employee Engagement with Job Satisfaction as Mediation among Employees in the Mineral and Coal Industry." The objective of this study is to determine the influence of talent management and employee engagement on job satisfaction and individual performance, both partially and simultaneously. The population consists of employees working in the mineral and coal industry at PT ABC, and the survey was conducted through the LinkedIn platform. LinkedIn is a professional social network that allows users to create profiles, connect with professionals in their network, and explore job opportunities and educational content. Data was collected using non-probability sampling methods, specifically convenience sampling. The sample size comprised 270 respondents, and data collection was done through a questionnaire. Multiple linear regression analysis and path analysis were used for data analysis.

The results of this study indicate that talent management and employee engagement, both partially and simultaneously, have a significant influence on job satisfaction. Additionally, talent management and employee engagement, both partially and simultaneously, affect individual performance among employees in the mineral and coal industry.

Keywords: *Talent Management, Employee Engagement, Job Satisfaction, Individual Performance*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
BERITA ACARA UJIAN TESIS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	13
1.3. Tujuan Penelitian	14
1.5. Manfaat Penelitian	15
1.6. Sistematika Penulisan	16
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	18
2.1 Penelitian Terdahulu	18
2. 1.1 Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Individual Performance</i>	18
2. 1.2 Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	28
2. 1.3 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Individual Performance</i>	38
2. 1.4 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	48
2. 1.5 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Individual Performance</i>	58
2.2 Pengembangan Hipotesis	83
2.3 Landasan Teori	90
2.3.1 <i>Human Capital Strategies</i>	90
2.3.2 <i>Individual Performance</i>	94
2.3.3 <i>Talent Management</i>	105
2.3.4 <i>Employee Engagement</i>	124
2.3.5 <i>Job Satisfaction</i>	132
2.4 Hubungan Antar Variabel.....	140
2.4.1 Hubungan antara <i>Talent Management</i> dengan <i>Job Satisfaction</i> (H1)	140

2.4.2	Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dengan <i>Job Satisfaction</i> (H2)	143
2.4.3	Hubungan antara <i>Talent Management</i> dengan <i>Individual Performance</i> (H4)	147
2.4.4	Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dengan <i>Individual Performance</i> (H5)	150
2.4.5	Hubungan antara <i>Job Satisfaction</i> dengan <i>Individual Performance</i> (H7)	154
2.4.6	Hubungan Tidak Langsung antara <i>Talent Management</i> dengan <i>Individual Performance</i> (H8)	156
2.4.7	Hubungan Tidak Langsung antara <i>Employee Engagement</i> dengan <i>Individual Performance</i> (H9)	157
2.5	Kerangka Pemikiran	157
2.6	Hipotesis Penelitian	158
BAB III.	METODE PENELITIAN	161
3.1	Jenis Penelitian	161
3.2	Populasi dan Sampel	162
3.3	Teknik Pengumpulan Data	163
3.4	Data dan Sumber Data	164
3.5	Definisi Operasional Variabel Penelitian	164
3.5.1	Variabel Penelitian	164
3.5.2	Definisi Operasional Variabel	165
3.5.3	Dimensi dan Indikator Variabel	167
3.6	Uji Instrumen Penelitian	177
3.6.1	Uji Validitas	178
3.6.2	Uji Reabilitas	179
3.7	Metode Analisis Data	180
3.7.1	Analisis Regresi Linier Berganda	180
3.7.2	Uji Determinasi	182
3.7.3	Uji <i>F</i> (Serentak)	182
3.7.4	Uji <i>t</i> (<i>Parsial</i>)	183
3.7.5	Uji Asumsi Klasik	184
BAB IV.	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	186
4.1	Hasil Deskriptif Variabel Penelitian	187
4.1.1	Hasil Uji Validitas	187
4.1.2	Hasil Uji Reabilitas	190
4.2	Analisis Deskriptif	191

4.2.1 Karakteristik Responden	191
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	200
4.3 Asumsi Klasik.....	219
4.3.1 Hasil Uji Multikolonieritas	219
4.3.2 Hasil Uji Normalitas.....	220
4.3.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	220
4.4 Analisis Kuantitatif.....	221
4.4.1 Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	221
4.4.2 Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Individual Performance</i>	227
4.5 Analisis Jalur dan Analisis <i>Sobel Test</i>	233
4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	243
4.7 Pembahasan	244
4.7.1 Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	244
4.7.2 Pengaruh <i>Employee Engagment</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	250
4.7.3 Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	255
4.7.4 Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Individual Performance</i>	256
4.7.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan <i>Individual Performance</i>	259
4.7.6 Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Individual Performance</i>	265
4.7.7 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Individual Performance</i>	267
4.7.8 Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Individual Performance</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i>	271
4.7.9 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Individual Performance</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i>	273
4.8 Pembahasan Umum	274
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	279
5.1 Kesimpulan	279
5.2 Saran	280
DAFTAR PUSTAKA.....	284
LAMPIRAN	295

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Penelitian Terdahulu dan Hipotesis	69
Tabel 2.2	: Teori Rujukan Jurnal Terdahulu	86
Tabel 2.3	: Indikator Pengukuran <i>Individual Performance</i>	105
Tabel 2.4	: Indikator Pengukuran <i>Talent Management</i>	120
Tabel 2.5	: Indikator Pengukuran <i>Employee Engagement</i>	132
Tabel 2.6	: <i>Job Satisfaction</i> di Tempat Kerja	134
Tabel 2.7	: Indikator Pengukuran <i>Job Satisfaction</i>	139
Tabel 3.1	: Indikator Pengukuran <i>Job Satisfaction</i> (MSQ)	173
Tabel 4.1	: Rincian Sebaran Kuesioner	186
Tabel 4.2	: Jumlah Pertanyaan	187
Tabel 4.3	: Hasil Uji Validitas	188
Tabel 4.4	: Hasil Uji Reabilitas	191
Tabel 4.5	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	192
Tabel 4.6	: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	193
Tabel 4.7	: Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	196
Tabel 4.8	: Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	197
Tabel 4.9	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional	199
Tabel 4.10	: Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Talent Management</i> (X1)	201
Tabel 4.11	: Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>TM</i>	206
Tabel 4.12	: Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> (X2)	207
Tabel 4.13	: Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>EE</i> (X2)	209
Tabel 4.14	: Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Job Satisfaction</i> (Z)	211
Tabel 4.15	: Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>JS</i>	213
Tabel 4.16	: Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Individual Performance</i> (Y)	215
Tabel 4.17	: Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>IP</i>	217
Tabel 4.18	: Rangkuman Deskriptif Variabel Penelitian	218
Tabel 4.19	: Hasil Uji Multikolinieritas	219

Tabel 4.20	: Hasil Uji Normalitas	220
Tabel 4.21	: Hasil Uji Heterokedastisitas	221
Tabel 4.22	: Hasil Regresi Linier Berganda <i>talent management</i> dan <i>employee engagement</i> terhadap <i>job satisfaction</i>	221
Tabel 4.23	: Hasil Koefisien Determinasi	222
Tabel 4.24	: Hasil Uji F <i>talent management</i> dan <i>employee engaegment</i> terhadap <i>job satisfaction</i>	225
Tabel 4.25	: Hasil Regresi Linier Berganda <i>talent management</i> dan <i>employee engagement</i> terhadap <i>individual performance</i>	227
Tabel 4.26	: Hasil Koefisien Determinasi	228
Tabel 4.27	: Hasil Uji F <i>talent management</i> dan <i>employee engagement</i> terhadap <i>individual performance</i>	232
Tabel 4.28	: Output Ringkasan Koefisien Uji Regresi Antara Variabel X1, Z, dan Y	234
Tabel 4.29	: Output Ringkasan Koefisien Uji Regresi Antara Variabel X1, Z, dan Y	238
Tabel 4.29	: Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	243

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Alur Kinerja Menurut (Shields, 2007, p. 21)	97
Gambar 2.2	: Siklus Kinerja Menurut (Shields, 2007, p. 23)	98
Gambar 2.3	: Model Penelitian	158
Gambar 4.1	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	192
Gambar 4.2	: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	194
Gambar 4.3	: Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	196
Gambar 4.4	: Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	198
Gambar 4.5	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional	199
Gambar 4.6	: Analisis Deskriptif Variabel <i>Talent Management</i>	206
Gambar 4.7	: Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	210
Gambar 4.8	: Analisis Deskriptif Variabel <i>Job Satisfaction</i>	214
Gambar 4.9	: Analisis Deskriptif Variabel <i>Individual Performance</i>	217
Gambar 4.10	: Output Hasil <i>Sobel Test</i> Antara X1 Terhadap Y dan Z Sebagai Mediasi	237
Gambar 4.11	: Output Hasil <i>Sobel Test</i> Antara X2 Terhadap Y dan Z Sebagai Mediasi	241
Gambar 4.12	: Hasil Analisis Jalur	242

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Kuesioner Penelitian	296
Lampiran 2	: Tabulasi Data Responden	305
Lampiran 3	: Tabulasi Variabel <i>Talent Management X1</i>	317
Lampiran 4	: Tabulasi Variabel <i>Employee Engagement X2</i>	328
Lampiran 5	: Tabulasi Variabel <i>Job Satisfaction Z</i>	339
Lampiran 6	: Tabulasi Variabel <i>Individual Performance Y</i>	350
Lampiran 7	: Hasil Uji Validitas Variabel <i>Talent Management</i>	361
Lampiran 8	: Hasil Uji Validitas Variabel <i>Employee Engagement</i>	365
Lampiran 9	: Hasil Uji Validitas Variabel <i>Job Satisfaction</i>	368
Lampiran 10	: Hasil Uji Validitas Variabel <i>Individual Performance</i>	375
Lampiran 11	: Hasil Uji Reabilitas	378
Lampiran 12	: Hasil Uji Analisis Regresi	379
Lampiran 13	: Hasil Uji Asumsi Klasik	382
Lampiran 14	: Biodata Peneliti	385

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Industri mineral dan batubara merupakan sektor strategis ekonomi di Asia Tenggara yang saat ini permintaannya sedang bergerak naik. *International Energy Agency* (2021) dalam laporannya menyebutkan bahwa konsumsi batubara di Asia Tenggara mencapai 361 Mt pada tahun 2021, naik 1,5% dari tahun sebelumnya, meningkat pada tahun 2022 menjadi 3,8%, dan akan tumbuh ~4% per tahun sampai tahun 2025 mencapai 422 Mt. Peningkatan ini berdasarkan prospek ekonomi yang kuat untuk kawasan ini seperti adanya beberapa proyek pembangkit listrik tenaga batubara dalam tahap pengembangan (total kapasitas 18 GW, dimana 7,3 GW telah disetujui pada tahun 2021, juga pasokan batubara Indonesia yang memang melimpah.

Ditinjau dari sisi permintaan impor, Indonesia menjadi salah satu eksportir terbesar batubara di kawasan Asia Tenggara. *International Energy Agency* (2021) dalam laporannya menyebutkan bahwa ekspor batubara termal Indonesia diperkirakan mencapai 469 Mt pada tahun 2022, naik 9% dibandingkan tahun sebelumnya, menyumbang sekitar 7% dari permintaan batubara termal global, dan pada tahun 2022 diperkirakan akan mencatat ekspor tertinggi ke Eropa dengan negara tujuan ekspor meliputi Italia, Belanda, Polandia, dan Swiss. Adi Ahdiat (2023) menyebutkan bahwa BPS mencatat

nilai ekspor batu bara Indonesia pada tahun 2022 mencapai USD 46,74 miliar, naik 76,16% dibanding tahun sebelumnya sekaligus mencapai rekor tertinggi dalam dua dekade terakhir. Bergeliatnya industri mineral dan batubara ini tentunya berimplikasi pada kebutuhan akan lapangan kerja bagi puluhan ribu karyawan yang tersebar di penjuru Indonesia.

Dalam konteks industri mineral dan batubara, karyawan memainkan peranan yang sangat penting dalam menjaga produktivitas dan keberlanjutan operasional perusahaan. *Individual performance* karyawan pada dasarnya akan sangat berdampak bagi pertumbuhan organisasi, Vosloban (2012) menyebutkan bahwa kinerja karyawan secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan. Studi ini dilakukan di 13 perusahaan swasta yang berbeda di Rumania. Oleh karena itu, memahami faktor – faktor yang mempengaruhi *individual performance* dalam sektor ini akan sangat penting bagi perusahaan dan industri ini secara keseluruhan.

Berbicara tentang kinerja, Anitha (2014) menyebutkan bahwa pada dasarnya kinerja adalah hasil yang dicapai dan pencapaiannya dilakukan di tempat kerja, juga disebut dengan pelaksanaan rencana sambil mengincar hasil. Shaikh, Tunio, & Shah (2017) menyebut kinerja adalah hasil yang diciptakan oleh tindakan individu selama waktu tertentu untuk memenuhi tugas yang diinginkan atau kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara Koopmans (2014) mendefinisikan kinerja, dalam hal ini ia menyebutkan dengan *individual work performance* sebagai perilaku

(behavior) atau tindakan (*action*) karyawan, dan bukan dari hasil dari tindakan tersebut. Ia juga menyatakan bahwa *individual performance* terdiri dari perilaku yang berada di bawah kendali individu, sehingga tidak termasuk perilaku yang dibatasi oleh lingkungan.

Dalam penelitian kali ini, penelitian akan berfokus pada tiga faktor yang diduga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *individual performance* karyawan yang bekerja di industri mineral dan batu bara, yaitu *talent management*, *employee engagement*, dan *job satisfaction*.

Talent management pada dasarnya telah menjadi *organizational factor* yang semakin penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Armstrong (2006) menyebutkan bahwa *talent management* adalah serangkaian proses identifikasi, pengembangan, dan pemeliharaan bakat juga kemampuan karyawan dalam rangka mencapai tujuan besar organisasi. Wickramaaratchi et al. (2020) menyebutkan bahwa tujuan besar organisasi akan tercapai bilamana organisasi mau berinvestasi pada praktik *talent management*. Mugayar-Baldocchi (2021) menyebutkan bahwa di masa depan yang tidak pasti, investasi pada *talent management* adalah kunci utama dalam melaksanakan prioritas strategis dan memberikan organisasi kesempatan untuk berkembang dengan cara berfokus pada pengembangan, perekrutan, dan pemberdayaan karyawan. Wamwangi (2018) dalam studinya menunjukkan bahwa *talent management* merupakan prediktor positif yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Ketika organisasi berfokus pada mempertahankan serta

berinvestasi pada karyawan berkinerja terbaik, maka akan terbayarkan dengan manfaat jangka panjang yang akan didapatkan oleh organisasi tersebut. Bibi (2019) dalam studinya menyebutkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari *talent management* terhadap *employee performance* di industri kesehatan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi harus mengembangkan strategi dan praktik *talent management* untuk dapat siap menghadapi perubahan dengan menarik (*attract*), mengembangkan (*develop*), dan mempertahankan (*retain*) karyawan berbakat untuk mengatasi kebutuhan organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Kravariti et. al (2022) dalam studinya menyebutkan bahwa *talent management* berkorelasi positif dengan *invidual performance* melalui *line management support development* pada sektor publik di Bahrain. Hal ini juga didukung oleh Al- Hussaini et. al. (2019) dalam studinya menyebutkan bahwa strategi *talent management* secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap *employee performance*, dimana menurutnya para manajer dan praktisi harus diberikan kesempatan untuk memulai strategi intervensi yang tepat untuk menarik (*attact*), dan mempertahankan (*retain*) talenta untuk perilaku kerja yang positif yang menghasilkan daya saing organisasi.

Disamping *talent management* dapat menjadi pengaruh terhadap meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi, *talent management* juga sebenarnya dapat dijadikan salah satu faktor yang dapat meningkatnya *job satisfaction* seorang karyawan di dalam organisasi. Sestri Goestjahjanti et al.

(2020) dalam studinya menyebutkan bahwa *talent management* mendorong peningkatan *job satisfaction* dan retensi karyawan. Temuan ini menyatakan bahwa praktik *talent management* yang terdiri dari motivasi kerja luar biasa (*outstanding performance motivation*) dimana hal ini melibatkan keinginan serta komitmen kuat individu untuk melampaui persyaratan atau standar yang telah ditetapkan dengan memberi hasil luar biasa; pelatihan dan pengembangan (*training and development*) dimana hal ini bertujuan untuk memaksimalkan potensi individu yang berbakat melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan juga pengalaman; serta strategi peningkatan kualitas pekerjaan (*job enrichment*) ternyata memang memiliki dampak pada kepuasan karyawan yang bekerja di industri otomotif Asia Tenggara. Almomani et al. (2022) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa praktik *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Dalam penelitian ini juga bahkan disebutkan bahwa muncul dampak yang signifikan dari pengukuran statistik *talent development* dan *retention* terhadap *job satisfaction*. Dalam penelitian ini juga menyebutkan bahwa ketika terdapat pengaruh signifikan praktik *talent management* terhadap *job satisfaction*, dimana organisasi dapat menjadi lebih efektif dengan memfokus pada tiga jenis aktivitas *talent management*, diantaranya: menarik bakat (*attraction of talent*) yang berfokus pada perencanaan bakat, rekrutmen, dan distribusi bakat; pengembangan bakat (*talent development*) yang berfokus pada pendidikan dan pelatihan karyawan untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan, dan

pengetahuan mereka; dan retensi bakat (*retention of talent*) yang berfokus pada mempertahankan karyawan berbakat dan mengurangi perputaran karyawan.

Selain itu, *employee engagement* juga menjadi faktor yang penting dalam konteks *individual performance*. *Employee engagement* ini menurut Schaufeli (2004) mencakup pada *vigor* (semangat kerja), *dedication* (dedikasi kerja), dan *absorption* (larut dalam kerja). Disebut juga sebagai *individual factor* yang dapat membuat kinerja karyawan meningkat. Saks (2006) menemukan bahwa karyawan yang terlibat memiliki tingkat kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak terlibat. Selain itu, sebuah studi oleh Harter et al. (2002) juga menemukan bahwa unit kerja yang sangat terlibat memiliki produktivitas dan profitabilitas yang lebih tinggi secara signifikan dibandingkan dengan unit kerja yang kurang terlibat. Darko (2020) dalam studinya menyimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *employee task performance*. Temuan ini juga mengkonfirmasi generalisabilitas temuan yang menyatakan bahwa ketika karyawan terlibat, mereka akan memiliki kinerja baik. Rich (2010) menyatakan bahwa untuk terlibat tidak hanya berarti secara mental memperhatikan pekerjaan atau merasakan dan mengekspresikan emosi positif, atau hanya melakukan pekerjaan karena tuntutan semata. Sebaliknya, itu menunjukkan adanya investasi energi secara bersamaan dalam hal pemikiran, emosi, dan fisik saat menjalankan peran yang telah ditugaskan. Kalia (2017) menyatakan bahwa karyawan yang sangat terlibat menunjukkan tingkat energi

yang tinggi, semangat dalam menjalankan pekerjaan mereka, dan kesuksesan organisasi bergantung pada kontribusi mereka.

Ngaochai et al. (2021) mengemukakan bahwa ada dampak positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *employee performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan keterlibatan karyawan yang pada akhirnya memiliki efek yang sangat kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi, dalam hal ini perusahaan multinasional di Thailand mengembangkan strategi untuk meningkatkan keterlibatan agar dapat meningkatkan daya saing dan profitabilitas organisasi. Ali (2019) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tekstil. Temuan ini berhasil menentukan mekanisme mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara faktor-faktor keterlibatan internal perusahaan dan kinerja karyawan. Koech et al (2018) menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *employee performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa salah satu cara penting untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan fokus pada upaya peningkatan keterlibatan karyawan, karena karyawan yang terlibat akan memiliki sikap positif, energik, berdedikasi, tangguh, dan tampil lebih baik.

Disamping *employee engagement* dapat menjadi pengaruh terhadap meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi, *employee engagement*

juga sebenarnya dapat dijadikan satu faktor yang dapat meningkatnya *job satisfaction* seorang karyawan di dalam organisasi. Reissova et al. (2021) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara *employee engagement* terhadap *job satisfaction*. Temuan ini mengindikasikan pentingnya mengatasi masalah keterlibatan karyawan jika perusahaan ingin mencapai produktivitas yang tinggi, juga sebagai upaya mencegah perputaran karyawan yang tidak diinginkan. Noercahyo et al. (2021) menyatakan dalam penelitiannya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini menjawab bagaimana keterlibatan karyawan dilihat dari dua perspektif: keterlibatan pekerjaan dan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan pekerjaan dan organisasi berdampak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini juga mengkonfirmasi adanya model ikatan multidimensional, di mana karyawan terlibat secara bersamaan dalam pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja.

Sulistiono et al. (2020) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Temuan ini menguji bagaimana pengaruh *engagement* yang terdiri dari kebutuhan dasar (*basic needs*), dukungan manajemen (*management support*), kerja sama (*teamwork*), dan pertumbuhan (*growth*) terhadap indikator dari *job satisfaction* antara lain gaji (*salaries*), promosi (*promotion*), rekan kerja (*co-worker*), supervisi

(*supervision*), dan pekerjaannya itu sendiri (*job*). Wardhani et al (2020) dalam temuannya menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara *employee engagement* terhadap *job satisfaction*. Dalam penelitian ini ditemukan fakta bahwa dalam kurun waktu lima tahun terakhir, organisasi memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan diri. Di dalam organisasi, terdapat rekannya yang komitmen terhadap kualitas pekerjaan serta misi dan tujuan perusahaan. Manajemen organisasi tersebut juga mendorong karyawan untuk terus maju dalam segala hal. Organisasi ini menyediakan fasilitas pendukung yang diperlukan oleh karyawan untuk menjalankan tugasnya. Gaji yang diberikan oleh organisasi tersebut juga layak. Pekerjaan itu sendiri memiliki sifat yang menarik dan hubungan dengan rekan kerja pun baik. Selain itu, terdapat kesempatan untuk mendapatkan promosi dan atasan yang memberikan panduan kerja yang baik. Srividhya et al. (2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *job satisfaction*. Temuan ini menguji bagaimana pengaruh *employee engagement* dengan indikatornya meliputi fungsi dan tanggung jawab kerja (*job role and responsibilities*), kemandirian kerja (*autonomy in job*), fungsi individu dalam menentukan keputusan (*individual role in decision making*), kebijakan promosi (*promotional policy*), serta pelatihan dan pengembangan (*training and development*) terhadap *job satisfaction* dengan indikatornya meliputi *job in the organization, continuation of job in the same organization, recommending your*

friends to work in the same organization, dan supporting the organization almost any way.

Selain faktor-faktor tersebut, Job Satisfaction juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja individu. Spector P. E (2011, p. 216) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai variabel sikap yang mencerminkan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan, serta berbagai aspek pekerjaan. Sederhananya dirinya menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana orang menyukai pekerjaan mereka, sedangkan ketidakpuasan kerja adalah sejauh mana orang tidak menyukai pekerjaan mereka. Riyanto et al. (2021) mengemukakan *job satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini mengindikasikan tentang pentingnya dorongan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar lebih aktif dan inovatif, memfasilitasi pencapaian hasil yang diinginkan, serta pemberian umpan balik untuk dapat menghasilkan keterlibatan karyawan yang tinggi. Sementara rencana perbaikan kinerja akan membantu karyawan mengembangkan keterampilan untuk memaksimalkan potensi mereka. Badrianto (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Temuan ini menguji pengaruh variabel *job satisfaction* dengan indikatornya meliputi *enjoys the work, loves the work, work morale, discipline* terhadap *employee performance* dengan indikatornya meliputi *job*

quantity, quality of work, independence, initiative, adaptability, dan cooperation.

Oleh karena hal tersebut, memahami hubungan antara *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance* dengan *job satisfaction* sebagai mediasi dapat memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Penelitian terdahulu telah memberikan bukti tentang hubungan antara *talent Management* (Al-hussaini et al., 2019; Bibi, 2019; Kravariti et al., 2022; Sopia et al., 2020; Wamwangi & Kagiri, 2018) dan *employee engagement* (Abadi et al., 2020; Darko, 2020; Fidyah & Setiawati, 2019; Koech & Cheboi, 2018; Ngaochai & Amara, 2021) dengan *individual performance*. Juga *talent management* (Sestri Goestjahjanti et al., 2020; Almomani et al., 2022; Altindağ et al., 2018; dan Al-Dalahmeh et al., 2022) dan *employee engagement* (Reissova & Papay, 2021; Noercahyo et al., 2021; Sulistiono et al., 2020; Wardhani et al., 2020; dan Srividhya & Mahalakshmi, 2019) dengan *job satisfaction*. Ditambah *job satisfaction* (Riyanto et al., 2021; Badrianto, 2021; Idris et al., 2020; Veloso et al., 2021; dan Latifah et al., (2023) dengan *individual performance*. Masing – masing dari penelitian tersebut dilakukan di beberapa industri seperti telekomunikasi, kesehatan, instansi pemerintah, rumah sakit publik, konsultan SDM, produk konsumsi, listrik, pendidikan, dan manufaktur. Namun, masih terdapat celah pengetahuan yang dapat diisi, terutama melihat bagaimana penelitian terkait hubungan antar variabel *talent management, employee*

engagement, job satisfaction, dan individual performance dalam konteks industri mineral dan batubara yang masih jarang dilakukan, juga alasan lainnya seperti berikut:

- Konteks industri yang khusus: Industri mineral dan batubara memiliki operasi kompleks dan berisiko tinggi, yang membuat fokus utama perusahaan cenderung pada aspek teknis dan operasional daripada manajemen sumber daya manusia.
- Kurangnya perhatian pada aspek manusia: Industri ini sering kali lebih fokus pada aspek teknis dan ekonomi daripada aspek manusia, sehingga penelitian mengenai faktor-faktor seperti *talent management, employee engagement, job satisfaction, dan individual performance* masih kurang diperhatikan.
- Potensi peningkatan kinerja: Penelitian terkait *talent management, employee engagement, job satisfaction, dan individual performance* dapat meningkatkan kinerja karyawan, serta membantu mengidentifikasi praktik dan kebijakan yang lebih efektif untuk motivasi dan kepuasan kerja.

Berikut adalah beberapa alasan mengapa penelitian ini penting untuk dilakukan. Berdasarkan pernyataan di atas, maka penting untuk menginvestigasi apakah *talent management* dan *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap peningkatan *individual performance* karyawan,

serta apakah *job satisfaction* dapat menjadi mediator diantara kedua variabel tersebut.

1. 2. Rumusan Masalah

1. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap *individual performance*?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *individual performance*?
3. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
5. Apakah *talent management* dan *employee engagement* berpengaruh terhadap *individual performance* secara simultan?
6. Apakah *talent management* dan *employee engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction* secara simultan?
7. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *individual performance*?
8. Lebih besar mana pengaruh secara langsung *talent management* terhadap *individual performance* daripada pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction*?
9. Lebih besar mana pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap *individual performance* daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap *performance* melalui *job satisfaction*?

1. 3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis *talent management* berpengaruh terhadap *individual performance*.
2. Untuk menguji dan menganalisis *employee engagement* berpengaruh terhadap *individual performance*.
3. Untuk menguji dan menganalisis *talent management* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.
4. Untuk menguji dan menganalisis *employee engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.
5. Untuk menguji dan menganalisis *talent management* dan *employee engagement* berpengaruh terhadap *individual performance* secara simultan.
6. Untuk menguji dan menganalisis *talent management* dan *employee engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction* secara simultan.
7. Untuk menguji dan menganalisis *job satisfaction* berpengaruh terhadap *individual performance*.
8. Untuk menguji dan menganalisis lebih besar mana pengaruh secara langsung *talent management* terhadap *individual performance* daripada

pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction*.

9. Untuk menguji dan menganalisis lebih besar mana pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap *individual performance* daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction*.

1. 4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan atau Signifikansi Praktis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi atau perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat memperbaiki dan memberikan yang terbaik bagi pegawai. Sedangkan untuk pegawai, diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja dalam pekerjaan sehingga dapat dengan mudah mencapai posisi pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

2. Bagi Mahasiswa atau Signifikansi Akademik.

Kepentingan akademis, dimana hasil dari penelitian ini dapat diharapkan memberikan tambahan informasi berupa pengetahuan dan wawasan yang berkaitan dengan masalah SDM, khususnya berkaitan dengan *Talent Management*, *Employee Engagement*, *Job Satisfaction* dan *Individual Performance* dalam suatu organisasi maupun perusahaan.

3. Bagi Pihak Lain.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama.

1. 5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini akan disusun kedalam lima BAB, berikut adalah rinciannya:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisikan tentang penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II Kajian Pustaka

Pada bab ini berisi tentang teori penunjang dalam memperkuat argumentasi dalam topik penelitian. Bab ini juga berisikan tentang tinjauan pustaka yang berkaitan dengan pendukung dari penelitian terdahulu. Adapun hal ini dilakukan agar terdapat perbandingan antara berbagai kesimpulan dari penelitian yang digunakan.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisikan tentang panduan tentang bagaimana penelitian yang dilakukan sejalan antara panduan dengan eksekusi di lapangan. Adapun

poin dalam penelitian ini membahas objek dan subjek penelitian, ruang lingkup penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik pengelolaan data.

BAB IV Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini berisikan tentang proses menganalisis data dan dikelola berdasarkan pada analisis pengujian data secara deskriptif ataupun analisis hasil pengujian yang telah dilakukan.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini adalah bab terakhir yang berisikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian serta saran dari peneliti untuk para perusahaan agar penelitian ini memberikan implikasi yang bermanfaat dengan baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2. 1. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai *Talent Management* dan *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening masih belum banyak diteliti. Beberapa penelitian tersebut relevan dengan penelitian ini. Penelitian ini masuk akal jika keadaan penelitian sebelumnya dan kontribusi terhadap penelitian diketahui. Berikut adalah beberapa penelitian yang telah dilakukan di masa lalu.

2. 1.1 Pengaruh *Talent Management* terhadap *Individual Performance*

1. Wamwangi & Karigi (2018)

Pada tahun 2018, Wamwangi melakukan penelitian dengan judul “Role of Talent Management Programmes on Employee Performance in Professional Consultancy Services Firms in Kenya”. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan konsultan SDM dengan sampel sebanyak 141 orang karyawan Deloitte East Africa. Penelitian ini menggunakan alat analisis yang digunakan adalah SPSS dengan metode regresi. Temuan studi juga menetapkan bahwa *Talent Development* merupakan prediktor positif yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Selain itu, *Talent Retention* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori yang digunakan pada penelitian tersebut adalah: 1) *Resources Based View Theory*. Teori ini menyebutkan bahwasanya sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai aset-aset yang terikat secara semi-permanen pada perusahaan yang mencakup aset yang berwujud (keuangan atau fisik) dan aset tidak berwujud (pengetahuan, pengalaman, keterampilan karyawan, reputasi perusahaan, nama merek, dan prosedur organisasi). Adapun aspek *acquisition of trainable talent* dikategorikan sebagai jenis sumber daya yang dapat diharapkan memberikan dorongan kinerja tambahan bagi organisasi. Maka teori RBV dikaitkan dengan variabel *talent acquisition* pada penelitian ini; 2) *Dynamic Capabilities Theory*. Teori ini menganalisis sumber dan metode penciptaan dan cara mendapatkan kekayaan oleh perusahaan-perusahaan swasta yang beroperasi di lingkungan bisnis dengan perubahan yang cepat. Dalam teori ini kinerja yang unggul sangat bergantung pada pengasahan proses teknologi, organisasi, dan manajerial dalam perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi peluang baru dan mengorganisir secara efektif dan efisien secara umum lebih mendasar bagi kinerja dibandingkan dengan penyusunan strategi. Dalam penelitian ini, teori kapabilitas dinamis digunakan untuk mendukung variabel *talent development* dan *talent management process*; dan 3) *Human Capital Theory*. Teori ini menyebutkan bahwa modal manusia (keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan) merupakan pendorong utama kinerja karyawan. Dalam teori ini, sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya kompetitif yang

dapat diinvestasikan oleh organisasi dan dihargai oleh organisasi karena dapat meningkatkan produktivitas. Adapun relevansi teori ini dengan penelitian tersebut adalah jika organisasi mengejar kesesuaian tujuan, dan lebih fokus untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja terbaik, serta berinvestasi pada karyawan berkinerja terbaik, maka akan terbayarkan dengan manfaat jangka panjang bagi organisasi tersebut. Teori ini berkaitan dengan variabel pengembangan dan retensi talenta.

Persamaan penelitian ini adalah kesamaan penggunaan variabel *Talent Management* dan *Employee Performance* pada penelitian. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel mediasi *job satisfaction* yang memediasi variabel independen dan dependen, penambahan variabel *employee engagement* sebagai variabel independen, juga perbedaan teori yang digunakan dalam penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *resources-based view* (Barney, 1991), *dynamic capabilities theory* (Teece, Pisano & Shuen, 1997), dan *human capital theory* (Becker, 1964), sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *human capital strategies* (Armstrong, 2006), *engagement* (Schaufeli, 2006), *job satisfaction* (Spector P.E., 1985), dan *individual performance* (Koopmans et al, 2014).

2. Bibi (2019)

Pada tahun 2019, Bibi melakukan penelitian dengan judul “Impact of Talent Management Practices on Employee Performance: An Empirical Study

among Healthcare Employees”. Penelitian ini dilakukan pada organisasi kesehatan dengan jumlah sampel sebanyak 364 yang bekerja di organisasi kesehatan Pakistan. Penelitian ini menggunakan metode regresi dengan alat analisis SPSS. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan dari praktek manajemen bakat yaitu rekrutmen dan seleksi untuk *talent attraction*, pembinaan dan pendampingan untuk pembelajaran dan pengembangan bakat, serta kompensasi untuk *talent retention* terhadap *employee performance*.

Penelitian ini menggunakan teori, diantaranya: 1) *Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Teori ini menjelaskan lima kategori kebutuhan dasar manusia dimulai dari dengan kebutuhan fisiologi manusia yang terdiri dari makanan, air, tempat tinggal, yang merupakan kebutuhan utama yang harus dipenuhi, diikuti kebutuhan akan keamanan, rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui pembayaran gaji dan kompensasi yang baik. Organisasi harus mempertimbangkan dan mengembangkan cara yang kompetitif untuk memenuhi kebutuhan karyawan untuk menarik dan mempertahankan talenta demi mencapai tujuan organisasi; dan 2) *Human Capital Theory*. Teori ini menjadi aspek penting untuk memahami aspek perilaku modal manusia untuk memenuhi kegiatan yang berkaitan dengan tugas yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan produktivitas. Bagi organisasi, modal manusia menjadi lebih penting ketika mereka berfokus pada pekerjaan, pendidikan dan pelatihan karyawan yang mengarah pada peningkatan

permintaan karyawan yang kompeten untuk mencapai keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitor lainnya. Dalam teori ini juga dijelaskan bagaimana *human capital theory* dihubungkan dengan isu-isu yang terkait dengan modal manusia seperti; *acctraction*, *development*, dan *maintaining* talenta dalam organisasi untuk menciptakan tenaga kerja terampil dengan menggunakan beragam praktik *talent management*.

Persamaan penelitian ini adalah kesamaan penggunaan variabel yaitu *Talent Management* dan *Performance*, juga penggunaan teori *human capital* (Armstrong, 2006). Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel mediasi *job satisfaction* yang memediasi variabel independen dan dependen, dan penambahan variabel *employee engagement* sebagai variabel independen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel tersebut.

3. Sopiah (2020)

Pada tahun 2020, Sopiah melakukan penelitian dengan judul “Does Talent Management Affect Employee Performance? The Moderating Role of Work Engagement”. Penelitian ini dilakukan pada rumah sakit publik di Indonesia dengan jumlah sampel sebanyak 376 orang. Penelitian ini menggunakan metode regresi dengan jenis analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *performance* perawat baik di rumah sakit pemerintah maupun swasta dikategorikan baik, sedangkan *work engagement* dan *talent management* juga dikategorikan tinggi. Ini menunjukkan bahwa *talent*

management positif memengaruhi *work engagement* dan *employee performance*.

Penelitian ini menggunakan dua teori dari perspektif manajemen sumber daya manusia, diantaranya: 1) *Talent Management*. Teori ini menyebut bahwa TM memainkan peran penting dalam pengembangan organisasi, khususnya pengembangan karyawan. TM ini terdiri dari proses perencanaan, perekrutan karyawan, pengembangan karyawan, manajemen, dan kompensasi karyawan; dan 2) *Work Engagement*. Teori ini menyebutkan bahwa WE ditandai dengan meningkatnya komitmen karyawan dan kinerja organisasi yang baik, ketika WE baik maka akan membantu setiap organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan sumber daya manusia lain. Adapun indikator dari WE antara lain: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Persamaan penelitian ini adalah kesamaan penggunaan variabel *Talent Management* dan *Performance* pada penelitian. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel mediasi *job satisfaction* yang memediasi variabel independen dan dependen, penambahan variabel *employee engagement* sebagai variabel independen, juga perbedaan rujukan teori *talent management* dan *employee performance* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *talent management* (Aljunabi, 2014) dengan indikatornya meliputi *talent development*, *talent culture recognition*, dan *policies & leadership support*; juga teori *employee performance* (Malthis & Jackson, 2006) dengan indikatornya meliputi *work quality*, *work quantities*, *work timeliness*, *work*

effectiveness, dan *work attendance*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *human capital strategies* (Armstrong, 2006), *engagement* (Schaufeli, 2006), *job satisfaction* (Spector P.E., 1985), dan *individual performance* (Koopmans et al, 2014) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

4. Kravariti et al. (2020)

Kravariti, et. Al (2022) dalam “*Talent Management and Performance in The Public Sector: The Role of Organizational and Line Managerial Support for Development*”. Penelitian ini menggunakan sampel 179 karyawan pada Lembaga Administratif Pemerintahan Bahrain. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Line Managerial Support for Development* sepenuhnya memediasi hubungan antara praktik *Talent Management* dan masing – masing indikator kinerja talenta individu, selain dari kinerja tugas.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan dua teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Organizational Support Theory*. Teori ini menjelaskan hubungan antara karyawan dan organisasi mereka, dan bagaimana hubungan tersebut mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Menurut teori ini, karyawan mengembangkan persepsi tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Persepsi dukungan organisasi ini dapat mempengaruhi sikap karyawan, semakin karyawan merasa tingkat dukungan organisasi tinggi,

maka akan cenderung memiliki sikap dan perilaku yang positif, dan juga dapat bekerja dengan lebih baik di pekerjaan mereka. Dalam penelitian ini, teori OST digunakan untuk mendukung mengeksplorasi variabel *line managerial support for development* (LMSD) yang menjadi mediasi kedua variabel *talent management practices* dan *individual talent performance*; 2) *Strategic Human Resources Management*. Teori ini menyebutkan bahwa bahwa sumber daya manusia organisasi merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berharga, dan bahwa mengelolanya secara strategis dapat meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Teori ini menekankan pada keselarasan antara kebijakan dan praktik SDM organisasi dengan tujuan dan sasaran strategis keseluruhan organisasi, serta pentingnya mengembangkan praktik SDM yang mendukung pengembangan budaya kerja berkinerja tinggi. Dalam penelitian ini, teori SHRM ini berkaitan dengan implementasi *talent management* dalam organisasi. Hal ini dikarenakan literatur SHRM telah meneliti pelimpahan tanggung jawab MSDM kepada manajer lini dan peran mereka dalam implementasi yang efektif terkait dukungan mereka untuk *talent development*, *promoting skill enhancement*, dan *career progression*; 3) *individual talent performance*. *Framework* ini terdiri dari empat dimensi seperti yang telah disebutkan diatas, diantaranya; *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance*, dan *counterproductive work behavior*.

Persamaan penelitian ini adalah kesamaan penggunaan variabel *talent management* dan *performance* pada penelitian, juga penggunaan teori

individual performance (Koopmans, 2014). Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel mediasi *job satisfaction* yang memediasi variabel independen dan dependen, sementara pada penelitian sebelumnya variabel mediasi yang digunakan adalah *line management support for development*.

5. Al-Hussaini et al. (2019)

Pada tahun 2019, Al-Hussaini et al melakukan penelitian dengan judul “Impact of Talent Management Strategies on Employee Performance Behaviour with The Mediating Role of Talent Management Outputs”. Penelitian ini menggunakan 200 sampel karyawan di industri telekomunikasi dengan metode uji regresi dan korelasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi *talent management* secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap *employee performance behavior* dimana *outputs talent management* secara parsial memediasi hubungan keduanya. Hasil ini juga memberikan wawasan baru tentang fenomena penelitian dimana menawarkan peluang kepada manajemen untuk merencanakan dan memulai intervensi yang tepat untuk mendorong *performance* demi daya saing organisasi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan tiga teori dalam perspektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Strategic Talent Management Framework* ini menyebutkan bahwa STM adalah kegiatan dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis posisi-posisi kunci yang secara berbeda berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan,

pengembangan kumpulan talenta yang berpotensi dan berkinerja tinggi untuk mengisi posisi-posisi tersebut, dan pengembangan arsitektur sumber daya manusia yang berbeda untuk memfasilitasi pengisian posisi-posisi tersebut dengan karyawan yang kompeten dan untuk memastikan komitmen mereka yang berkelanjutan terhadap organisasi. STM ini terdiri dari empat dimensi diantaranya: (a) *pivotal positions*, (b) *talent recruitment*, (c) *managing talent*, (d) *retention management*; 2) *Talent Management Outputs. Framework* ini menyebutkan bahwa TMO merupakan bentuk investasi strategi manajemen talenta yang dapat membantu dalam mencapai beberapa hasil yang luar biasa seperti kepuasan karyawan, motivasi karyawan, komitmen karyawan, dan dukungan organisasi yang dirasakan. TMO ini memiliki lima dimensi diantaranya: (a) *employee satisfaction*, (b) *employee motivation*, (c) *employee engagement*, (d) *employee engagement*, (e) *employee commitment*, (f) *perceived org support*; dan 3) *Employee Performance Behavior. Framework* ini menyebutkan bahwa EPB adalah seberapa baik dan efektif atau seberapa banyak SDM yang digunakan untuk pengambilan tindakan atau berkontribusi pada perilaku, juga disebut dengan kontribusi positif atau efektif dari seseorang karyawan atau individu untuk kinerja organisasi. Terdapat tiga dimensi yang dimiliki EPB, diantaranya: (a) *task performance*, (b) *contextual performance*, (c) *adaptive performance*.

Persamaan penelitian ini adalah kesamaan penggunaan variabel *talent management* dan *performance* sebagai variabel dependen dan independen.

Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel mediasi *job satisfaction* yang memediasi variabel independen dan dependen, penambahan variabel *employee engagement* sebagai variabel independent, juga perbedaan rujukan teori *talent management* dan *employee engagement* dengan indikatornya yang berbeda dengan penelitian kali ini, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *human capital strategies* (Armstrong, 2006), *engagement* (Schaufeli, 2006), *job satisfaction* (Spector P.E., 1985), dan *individual performance* (Koopmans et al, 2014).

2. 1.2 Pengaruh Talent Management terhadap Job Satisfaction

1. Sestri Goestjahjanti et al. (2020)

Pada tahun 2020, Sestri Goestjahjanti et al. melakukan penelitian dengan judul “Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence from South East Asian Industries”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 215 karyawan yang bekerja di industri otomotif di Asia Tenggara. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *employee engagement*. Sedangkan kepemimpinan autentik berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *employee engagement*. Penelitian baru ini mengusulkan sebuah model untuk membangun kepuasan kerja di kalangan karyawan industri otomotif di

Asia Tenggara dengan meningkatkan bakat manajemen dengan keterlibatan karyawan sebagai mediator. Penelitian ini dapat mendorong peningkatan kesiapan pegawai dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan tiga teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Talent Management*. Teori ini menyebutkan bahwa TM adalah seperangkat strategi organisasi untuk mempersiapkan, mengelola, dan mempertahankan karyawan berbakat, disebut juga sebagai pendekatan terencana dan terstruktur dalam mengelola sumber daya manusia agar orang bertalenta tetap konsisten mendapatkan kinerja dan produktivitas bagi organisasi; 2) *Employee Engagement*. Didefinisikan sebagai penggunaan anggota organisasi terhadap peran pekerjaan mereka dalam keterikatan, orang menggunakan diri dan emosinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja; dan 3) *Job Satisfaction*. Didefinisikan sebagai perbandingan yang dilakukan oleh karyawan dan organisasi dalam mencapai dan mempertahankan kesesuaian antara dirinya dengan lingkungan. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana karyawan menyesuaikan diri dengan kebutuhan perusahaan dan sebaliknya bagaimana perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawannya.

Persamaan penelitian ini dilakukan sama – sama menggunakan variabel *talent management* dan variabel *job satisfaction*. Perbedaannya adalah penelitian ini *job satisfaction* tidak dijadikan variabel yang memediasi variabel *independen* dan *dependen*, sedangkan penelitian kali ini *job satisfaction*

memediasi hubungan *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance*. Juga perbedaan rujukan teori *talent management* dan *job satisfaction* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *talent management* (Hafez et al., 2017) dengan indikatornya meliputi *motivating outstanding performance, training & development, job enrichment*; dan *job satisfaction* (Dubinsky & Hartlet, 1986) dengan indikatornya meliputi *vary satisfy with the work, satisfied with feeling valuable in the work, satisfy with type of work*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *human capital strategies* (Armstrong, 2006), *engagement* (Schaufeli, 2006), *job satisfaction* (Spector P.E., 1985), dan *individual performance* (Koopmans et al, 2014) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

2. Almomani et al. (2022)

Pada tahun 2022, Almomani et al melakukan penelitian dengan judul “The impact of talent management practices on employees’ job satisfaction”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 256 karyawan yang bekerja di bank komersial di Jordania. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee job satisfaction*. Dalam penelitian ini juga mengungkapkan bahwa muncul dampak yang signifikan dari *talent development* dan *retention* terhadap *job satisfaction*. Sisi kontribusi penelitian, studi ini membantu manajer di sektor perbankan

Yordania tentang bagaimana manajer dapat memfasilitasi *job satisfaction* karyawan dengan menerapkan praktik kunci *talent management*.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan empat teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Talent Based Theory*. Teori ini menyatakan bahwa karyawan adalah satu-satunya sumber daya yang membantu dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan harus fokus untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang paling berbakat; 2) *Resources Based View*. Pandangan berbasis sumber daya mengatakan bahwa keunggulan kompetitif bergantung pada sumber daya yang berharga, langka, dan sulit ditiru dari sebuah organisasi, dan SDM yang berbakat adalah salah satu sumber daya yang langka yang berkontribusi terhadap kinerja yang berkelanjutan. Fokus teori TM pada pembangunan sumber daya yang mencakup akuisisi, transfer, dan retensi talenta; 3) *Affective Event Theory*. Teori ini menyatakan bahwa perilaku kerja afektif didefinisikan melalui suasana hati dan emosi pekerja, sementara perilaku berbasis kognitif adalah prediktor terbaik dari kepuasan kerja. Teori peristiwa afektif lebih lanjut menyatakan bahwa ada dua kategori emosi: pemicu emosi positif dan pemicu emosi negatif. Insiden yang memicu emosi positif dan yang memicu emosi negatif di tempat kerja dapat dikenali, dan memiliki pengaruh psikologis yang signifikan terhadap kepuasan kerja pekerja; dan 4) *Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Teori ini valid untuk memahami motivasi manusia, pelatihan manajemen, dan pengembangan pribadi di tempat kerja. Dahulu ada

keterlibatan yang lebih besar dalam tanggung jawab pemberi kerja untuk menyediakan lingkungan tempat kerja yang unik yang mendorong dan memungkinkan karyawan untuk memenuhi potensi unik mereka (yang berarti aktualisasi diri), dan hal ini dianggap lebih relevan daripada sebelumnya saat ini. Maslow mengorganisir kebutuhan manusia ke dalam lima area hierarki, mulai dari kebutuhan dasar untuk bertahan hidup seperti makanan dan tempat tinggal hingga kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Persamaan penelitian ini adalah kesamaan penggunaan variabel *talent management* dan *job satisfaction*. Perbedaannya adalah penelitian ini *job satisfaction* tidak dijadikan variabel yang memediasi variabel independen dan dependen, sedangkan penelitian kali ini *job satisfaction* memediasi hubungan *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance*. Juga perbedaan rujukan teori *talent management* dan *job satisfaction* yang digunakan, penelitian sebelumnya menggunakan teori *talent management* (Tarique et al., 2010) dengan indikatornya meliputi *attracting*, *workforce maintaining on talent*; *resource based-theory* (Helfat & Peteraf, 2003) dengan indikatornya meliputi *value*, *rare*, and *hard to copy resources*, dan *contribution*; teori *job satisfaction* (Judge et al., 2020) dengan indikatornya meliputi *cognitive*, *affective*, dan *behavioral aspects*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *human capital strategies* (Armstrong, 2006), *engagement* (Schaufeli, 2006), *job satisfaction* (Spector P.E., 1985), dan

individual performance (Koopmans et al, 2014) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

3. Dzimbiri (2021)

Pada tahun 2021, Dzimbiri melakukan penelitian dengan judul “The impact of talent management on job satisfaction of registered nurses in Malawian public hospitals”. Penelitian ini menggunakan 834 sampel perawat yang bekerja di rumah sakit umum di Malawi. Hasil penelitian menunjukkan implementasi *talent management* tidak berkontribusi terhadap *job satisfaction* di rumah sakit umum Malawi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya tingkat *job satisfaction* akibat dari problematisnya penerapan praktik *talent management* di rumah sakit umum Malawi. Manajemen rumah sakit umum harus menghargai hasil ini karena praktik *talent management* yang buruk esensinya dapat mengurangi *job satisfaction* di kalangan karyawan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan dua teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Talent Management*. Teori ini menyebutkan bahwa TM dianggap sebuah sistem pada *attraction, identification, development, engagement, retention and deployment* karyawan yang memiliki nilai khusus bagi organisasinya, baik dikarenakan potensi mereka yang tinggi di masa depan atau karena mereka menjalankan peran penting dalam bisnis atau operasi. Disebut juga sebagai aktivitas dan praktik manajemen yang sengaja ditetapkan oleh organisasi untuk mempertahankan,

memlihara, dan menarik tenaga kerja yang luar biasa untuk produktivitas organisasi yang tinggi; dan 2) *Job Satisfaction*. Teori ini menyebutkan JS berhubungan dengan produksi serta kesehatan individu di tempat kerja. Kepuasan kerja mencakup kesenangan karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka, melakukan tugas dengan baik, dan menerima penghargaan atas usaha mereka. Hal ini juga mencakup antusiasme dan kebahagiaan dalam melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja dianggap sebagai faktor penting dalam mencapai pendapatan, pengakuan, promosi, dan tujuan lain yang dapat memberikan rasa puas dalam karir seseorang.

Persamaan penelitian ini adalah kesamaan penggunaan variabel *talent management* dan *job satisfaction*, juga penggunaan teori *job satisfaction* (Spector P.E et al., 1985). Perbedaannya adalah penelitian ini *job satisfaction* tidak dijadikan variabel yang memediasi variabel independent dan dependen, sedangkan penelitian kali ini *job satisfaction* memediasi hubungan *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance*. Juga perbedaan rujukan teori *talent management* (King, 2015; Ramli et al., 2018; Wahba, 2015) dengan indikatornya meliputi *retention*, *commitment*, *organizational citizenship behavior*, *performance*, *motivation*, dan *work engagement*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *human capital strategies* (Armstrong, 2006) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

4. Altındağ (2018)

Pada tahun 2018, Altındağ melakukan penelitian dengan judul “Effect of Talent Management Components on the Employee Satisfaction”. Penelitian ini menggunakan 201 sampel karyawan yang bekerja di industri *financial services* dengan metode pengolahan data menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini bahwa praktik manajemen talenta yang efektif memiliki pengaruh penting terhadap sumber daya manusia, yang merupakan elemen terpenting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Sistem penilaian kinerja yang adil dan dapat dipercaya serta penilaian kinerja manajemen terhadap karyawan merupakan kegiatan utama untuk meningkatkan rasa percaya dan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, serta kepuasan karyawan dalam industri jasa keuangan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan dua teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Strategic Talent Management*. Teori ini menyebutkan bahwa STM adalah seluruh kegiatan dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis dari posisi – posisi kunci yang secara berbeda berkontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan, pengembangan talenta yang berpotensi dan berkinerja tinggi untuk mengisi posisi yang sesuai, dan penerapan arsitektur sumber daya manusia yang beragam yang memfalsifikasi pengisian posisi – posisi tersebut dengan talenta-talenta yang kompeten dan memastikan komitmen mereka yang berkelanjutan terhadap perusahaan; dan 2) *Job Satisfaction*. Teori ini menyebutkan bahwa JS didefinisikan sebagai skala kepuasan yang tercermin dalam sikap positif

karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, di mana faktor penting lainnya termasuk tingkat di mana harapan karyawan terpenuhi serta manfaat material dan spiritual yang dinikmati. Konsep ini juga mencakup kepuasan kerja yang menggambarkan keselarasan antara kebutuhan individu dan harapan institusi.

Persamaan penelitian ini adalah kesamaan penggunaan variabel *talent management* dan *job satisfaction*. Perbedaannya adalah penelitian ini *job satisfaction* tidak dijadikan variabel yang memediasi variabel independen dan dependen, sedangkan penelitian kali ini *job satisfaction* memediasi hubungan *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance*. Juga perbedaan rujukan teori *talent management* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *talent management* (Dogan et al., 2008) dengan indikatornya meliputi *attract, provide human resources opportunities, career planning*, dan *career development & training*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *human capital strategies* (Armstrong, 2006), dan *job satisfaction* (Spector P.E., 1985) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

5. Al-Dalahmeh et al. (2022)

Pada tahun 2022, Al-Dalahmeh et al. melakukan penelitian dengan judul “Talent management as a novel approach to increase employees’ satisfaction and commitment in the ICT sector”. Penelitian ini menggunakan 244 sampel

karyawan yang bekerja di perusahaan teknologi informasi Yordania. Penelitian ini diklasifikasikan dan dianalisis menggunakan *software* SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *talent management* sangat berdampak pada komitmen dan *employee job satisfaction*. Adapun *employee satisfaction* memediasi hubungan antara praktik *talent management* dan komitmen karyawan. Dengan demikian, kepuasan karyawan dan komitmen karyawan meningkat setiap kali perusahaan mengadopsi praktik *talent management*.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan satu teori dalam perspektif sumber daya manusia, antara lain; 1) *Social Exchange Theory*. Teori pertukaran sosial menggambarkan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan membutuhkan pertukaran yang adil dari sumber daya dan manfaat. Sumber daya dan manfaat yang diberikan oleh organisasi seperti gaji, tunjangan, pelatihan, dan pengembangan karir, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi pada organisasi. Dalam konteks praktik manajemen bakat, organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan komitmen dengan memberikan kesempatan pengembangan dan pelatihan, umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan karyawan. Dengan cara ini, organisasi dapat memastikan penghargaan yang sesuai serta mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, Teori Pertukaran Sosial dapat menjadi landasan dalam mengembangkan praktik manajemen bakat yang efektif

sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Persamaan penelitian ini adalah penggunaan variabel *talent management*, juga *job satisfaction* yang dijadikan variabel mediasi hubungan variabel independen dan dependen. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu ini menggunakan rujukan teori *talent management* dan *job satisfaction* yang berbeda dengan penelitian kali ini. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *talent management* dan *job satisfaction* yang digunakan oleh (Brewer, 1996; Nobarieidishe et al., 2014) dengan indikatornya meliputi TM: *attract talent, maintain talent, develop talent*; JS: *extrinsic satisfaction, intrinsic satisfaction*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *human capital strategies* (Armstrong, 2006), *job satisfaction* (Spector P.E., 1985) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

2. 1.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance*

1. Darko (2020)

Pada tahun 2020, Darko melakukan penelitian dengan judul “*Ensuring Employee Task Performance: Role of Employee Engagement*”. Penelitian ini menggunakan 411 sampel responden yang bekerja di perusahaan listrik di Ghana dengan metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *employee task*

performance. Hasil meningkatkan level dan mengkonfirmasi generalisasi temuan bahwa ketika karyawan terlibat, mereka berkinerja lebih baik. Vigor, dimensi EE, memiliki dampak signifikan pada ETP daripada dedikasi dan penyerapan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan empat teori dalam perspektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Social Exchange Theory*. Teori ini memberikan suatu kerangka kerja bagi para peneliti untuk menjelaskan perilaku, motivasi, dan komitmen karyawan. Hal ini membantu menjelaskan keterlibatan karyawan dan dampaknya pada kinerja mereka. Menurut teori ini, perilaku sosial terjadi karena adanya pertukaran antara individu. Dalam hubungan sosial, individu mempertimbangkan manfaat dan risiko yang mungkin terjadi dalam suatu pertukaran. Menurut teori Sumber Daya yang dianut oleh kerangka kerja ini, perilaku manusia dalam hubungan sosial adalah pertukaran sumber daya melalui proses timbal balik. Sumber daya ini dapat berupa cinta, status, informasi, uang, barang, dan jasa, yang semuanya dikelompokkan dalam enam kelas utama dari perspektif teori sumber daya; 2) *Employee Engagement*. Teori ini menjelaskan bagaimana orang secara pribadi terlibat atau tidak terlibat di tempat kerja dan menyarankan bahwa keterlibatan adalah ekspresi pribadi dari diri sendiri dalam peran. Disebut juga sebagai konseptualisasi sebuah keterlibatan sebagai “kondisi pikiran yang positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*; 3) *Employee Task Performance*. Teori ini berfokus pada *individual*

performance yang melibatkan peran-peran yang telah ditetapkan dan kemahiran yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang secara formal diakui sebagai bagian dari pekerjaan individu tersebut. Beberapa contoh perilaku yang digunakan untuk menggambarkan kinerja tugas termasuk kuantitas dan kualitas kerja, keterampilan kerja, dan pengetahuan kerja. *Employee Task Performance* dapat dijelaskan sebagai pelaksanaan tugas yang telah ditugaskan dengan kemahiran yang spesifik dan teknis, serta perilaku yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Penelitian ini juga menyebutkan bahwa individu yang bersemangat di tempat kerja cenderung memiliki sikap yang proaktif, menginvestasikan upaya ekstra dalam pekerjaan, ulet, tidak mudah lelah dan gigih ketika menghadapi kesulitan.

Persamaan penelitian ini adalah digunakannya variabel *Employee Engagement* dan *Performance*, juga penggunaan teori *employee engagement* (Schaufeli et al., 2006). Perbedaannya adalah penelitian ini tidak menggunakan variabel *job satisfaction* yang memediasi variabel independen dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *task performance* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *task performance* (Rotundo et al., 2002) dengan indikatornya meliputi *work quality*, *work quantity*, *job skills*, dan *job knowledge*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *human capital strategies* (Armstrong, 2006), dan *individual performance* (Koopmans et al, 2014) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

2. Ngaochai et al. (2021)

Pada tahun 2021, Ngaochai et al. melakukan penelitian dengan judul “The Impact of Employee Engagement on Employee Performance: A Case Study of Multinational Corporations in Thailand”. Penelitian ini menggunakan 423 sampel responden yang bekerja di perusahaan multinasional di Thailand. Adapun metode analisis data yang digunakan adalah regresi liner menggunakan *software* SPSS.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan empat teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Employee Engagement*. Teori ini menyebutkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki berbagai definisi, salah satunya menekankan tingkat komitmen dan keterlibatan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Definisi lainnya menyoroti komponen emosional, seperti semangat, komitmen, dan kemauan untuk menginvestasikan diri untuk membantu pemberi kerja berhasil. Beberapa definisi juga memasukkan elemen tambahan seperti antusiasme dan kepuasan karyawan sebagai subfaktor keterlibatan; dan 2) *Employee Performance*. Teori ini menyebutkan bahwa EP adalah perilaku dan upaya yang diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan tertentu atau hasil dari perilaku dan upaya tersebut, juga disebut sebagai hal yang dikontribusikan oleh karyawan kepada organisasi mereka, sehingga kinerja sebagai suatu yang muncul dari kemampuan dan usaha. Adapun indikator yang dipakai adalah; pertumbuhan (*Growth*),

pencapaian (*Achievement*), kontribusi (*Contribution*), kepuasan konsumen (*Customer Satisfaction*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *employee engagement* dan keempat hasil *employee performance* (*Growth*, *Contribution*, *Achievement*, *Satisfying Customer*) yang ditargetkan. Efek kuat diamati untuk *Achievement* ($\beta = 0,899$), diikuti oleh *Growth* ($\beta = 0,887$), *Contribution* ($\beta = 0,872$), dan *Suctomer Satisfaction* ($\beta = 0,867$). Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan faktor yang signifikan dan kuat yang menentukan kinerja individu karyawan perusahaan multinasional. Ini menyiratkan bahwa perusahaan memang perlu mempertimbangkan bagaimana mempromosikan keterlibatan karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah digunakannya variabel *Employee Engagement* dan *Employee Performance*. Perbedaanannya adalah penelitian terdahulu tidak adanya variabel mediasi seperti *job satisfaction* yang memediasi hubungan variabel independen dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *employee engagement* dan *performance* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *employee engagement* (Alsafadi & Altahtat, 2021; Anitha, 2014; Nguyen & Pham, 2020) dengan indikatornya meliputi *work environment*, *co-workers & work teams*, *compensation*, *organizational policies*, dan *general workplace well-being*; teori *job performance* (Obisi, 2011; Dugguh et al., 2014; Cengiz, 2010) dengan indikatornya meliputi *growth*, *achievement*, *contribution*, dan *customer satisfaction*, sedangkan penelitian kali ini

menggunakan teori *engagement* (), dan *individual performance* (Koopmans et al, 2014) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

3. Ali (2019)

Pada tahun 2019, Ali melakukan penelitian dengan judul “Predicting engagement and performance through firm’s internal factors: Evidence from textile sector”. Penelitian ini menggunakan 355 sampel responden yang bekerja di industri tekstil. Adapun metode penelitian ini menggunakan SPSS 23.0 dan AMOS versi 24.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal serta penghargaan dan pengakuan secara signifikan terkait dengan *employee engagement*, kecuali untuk keseimbangan kehidupan kerja. Selain itu, *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan tekstil.

Dalam penelitian terdahulu menggunakan pendekatan dua teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Employee Engagement*. Teori yang dipakai pada penelitian terdahulu adalah EE dalam definisi sebagai kondisi psikologis positif yang aktif dan berhubungan dengan pekerjaan yang diopersionalkan oleh intensitas arah energi *cognitive*, *emotional*, dan *behavioral energy*. Adapun indikatornya meliputi *high focused when working*, *believes in company mission*, *proactively puts in extra effort*, *experiences time flying while working*, *job inspires*, dan *fully immersed in work*; 2) *Performance*.

Teori yang dipakai pada penelitian terdahulu adalah *performance* dalam definisi sebagai nilai pekerja, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial, memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi dan keberhasilannya. Adapun indikatornya meliputi *completes assigned duties adequately, engages in performance-affecting activities, meets job performance requirements, performs expected tasks, fails to fulfill essential duties*.

Persamaan penelitian ini adalah digunakannya variabel *Employee Engagement* dan *Employee Performance*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel mediasi *job satisfaction* yang memediasi hubungan variabel independen dan dependen, sedangkan penelitian kali ini menggunakan variabel mediasi sebagai mediator hubungan variabel independent dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *employee engagement* dan *performance* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *employee engagement* (Kahn, 1990 yang dimodifikasi oleh Shuck et al., 2017) dan *performance* (Williams et al., 1991), sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori engagement (Schaufeli, 2006), dan individual performance (Koopmans et al, 2014) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

4. Koech et al. (2018)

Pada tahun 2018. Koech et al. melakukan penelitian dengan judul “An Empirical Analysis of Employee Engagement on Employee Performance in Technical Institutions in Kenya”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak

316 karyawan yang bekerja di institusi TIVET Kenya. Adapun penelitian ini menggunakan metode analisis model regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara *Employee Enagement* dan *Employee Performance* ($\beta=.338$; $t=6.366$; $p<.05$). Studi ini memajukan teori dengan menganalisis secara empiris besarnya hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan. Orisinalitas/nilai ini adalah studi pertama yang berfokus pada pengujian dampak keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan di fasilitas teknis di Kenya.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan dua teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Employee Performance*. Teori ini menyebutkan bahwa EP adalah perilaku yang ditampilkan karyawan yang dapat diamati, diukur, dan dihargai oleh organisasi karena relevansinya dengan tujuan organisasi.; dan 2) *Employee Engagement*. Teori yang pertama kali digunakan oleh Khan pada tahun 1990 dalam studinya "*Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*" yang dipublikasikan di jurnal *Academy of Management*. Hingga pada pertengahan tahun 1990-an, Gallup mulai menyempurnakan dan memperluas employee engagement dengan mengembangkan dua belas item (Q12) untuk mengukur employee engagement yang kemudian diadopsi dan divalidasi oleh banyak peneliti melalui penelitian serta pertimbangan praktis mengenai kegunaannya di tempat kerja.

Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel *Employee Engagement* dan *Employee Performance*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel mediasi *job satisfaction* yang memediasi hubungan variabel independen dan dependen, sedangkan penelitian kali ini menggunakan variabel mediasi sebagai mediator hubungan variabel independent dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *employee engagement* dan *performance* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *employee engagement* (Gallup, 1996) dengan indikatornya meliputi *expected at work, work facilities, opportunities in Jobs, recognition or praise, treat employee as a person in work, independencies in opinion, purpose of work, quality of work with fellow employees, progress, opportunity to learn & growth*; dan teori *performance* (Campbell et al., 1996) dengan indikatornya meliputi *job specific task proficiency, non-job specific task proficiency, written and oral communication, dan demonstration of effort*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori engagement (Schaufeli, 2006), dan individual performance (Koopmans et al, 2014) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

5. Sendawula (2018)

Pada tahun 2018, Sendawula melakukan penelitian dengan judul “Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda’s health sector”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 150 responden yang bekerja di Rumah Sakit Katolik Kamuli, Rumah Sakit Katolik

Buluba, Rumah Sakit Katolik St. Benedict, dan Rumah Sakit Ktaolik Budini. Data dianalisis menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *training* dan *employee engagement* secara signifikan memprediksi *employee performance* sebesar 44,7% dan *employee engagement* ditemukan sebagai prediktor utama *employee performance* dibandingkan dengan pelatihan. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *training* dan *employee performance*. Hasil analisis korelasi lebih lanjut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *employee engagement* dan *employee performance*. Efek mediasi parsial dari *employee engagement* dalam hubungan antara *training* dan *employee engagement* juga ditemukan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan tiga teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Training*. Teori ini menyebutkan bahwa *training* adalah suatu jenis kegiatan yang terencana, sistematis dan hasilnya meningkatkan tingkat keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Adapun indikatornya meliputi *on job training*, dan *off job training*; 2) *Employee engagement*. Teori ini menyebutkan bahwa EE adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai – nilainya. Adapun indikatornya meliputi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*; dan 3) *Employee performance*. Teori ini menyebut bahwa EP adalah kemampuan seorang

karyawan dalam mencapai tugas yang ditentukan. Adapun indikatornya meliputi *standard of accuracy, completeness, cost and speed*.

Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel *Employee Engagement* dan *Employee Performance*, juga penggunaan teori *engagement* (Schaufelli, 2002) dengan indikatornya meliputi *vigor, dedication, dan absorption*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel mediasi *job satisfaction* yang memediasi hubungan variabel independen dan dependen, sedangkan penelitian kali ini menggunakan variabel mediasi sebagai mediator hubungan variabel independent dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *performance* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *performance* (Sultan et al., 2012) dengan indikatornya meliputi *standard of accuracy, completeness, cost and speed*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *individual performance* (Koopmans et al, 2014) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

2. 1.4 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction*

1. Reissova & Papay (2021)

Pada tahun 2021, Reissova et al. melakukan penelitian dengan judul “Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover”. Penelitian ini menggunakan 257 sampel responden yang bekerja sebagai *call center* di perusahaan elektrik di Republik Ceko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *job*

satisfaction, sementara pada saat bersamaan *employee engagement* tidak berpengaruh pada *potential turnover*.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan satu teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *High Performance Work System*. Teori ini menyebutkan bahwa dianggap sebagai sumber utama produktivitas. Pilar dari sistem ini adalah perlakuan yang adil terhadap karyawan, yang mengarah pada pengembangan *positive attitude*, *sense of responsibility*, dan *employee engagement*. Tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi sangat diharapkan karena hal ini membawa sejumlah dampak positif. Area utama di mana manfaat dari tingkat keterlibatan yang tinggi dapat diamati adalah *higher work performance*, *higher job satisfaction*, *lower potential turnover*, dan banyak lagi.

Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction*, juga penggunaan teori *engagement* (Schaufelli, 2002) dengan indikatornya meliputi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya variabel *job satisfaction* tidak dijadikan variabel mediasi melainkan dependen penelitian, sedangkan penelitian kali ini *job satisfaction* dijadikan variabel mediasi sebagai mediator hubungan variabel independen dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *job satisfaction* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *job satisfaction* (Ro et al., 2017) dengan indikatornya meliputi *meaningfull work*, *company culture*, dan *values of work*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *job*

satisfaction (Spector P.E et al., 1985) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

2. Noercahyo et al. (2021)

Pada tahun 2021, Noercahyo et al. melakukan penelitian dengan judul “The Role Of Employee Engagement On Job Satisfaction And Its Effect On Organizational Performance”. Penelitian ini dilakukan pada industri manufaktur kimia di Tangerang dan Banten dengan populasi penelitian ini adalah sekitar 121 karyawan yang terdiri dari tiga level pekerjaan: Manajer, Kerah Putih, dan Kerah Biru. Target sampel yang ditentukan sekitar 93 karyawan. Pengambilan sampel menggunakan pendekatan non-probability sampling dengan metode quota sampling. Kuesioner disebarkan kepada populasi, namun hanya 86 responden yang mengisi dan mengembalikan kuesioner. Metode pengujian hipotesis menggunakan pendekatan Partial Least Square of Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya, *organizational engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan tiga teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Employee engagement*. Teori ini menganggap bahwa EE adalah respon karyawan terhadap pekerjaan dan

perusahaan tempat mereka bekerja, disebut juga sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*; 2) *Job satisfaction*, dengan indikatornya meliputi *supportive environment*, *recognition*, *enjoyment*, *benerfit*; dan 3) *Organizational performance*, dengan indikatornya meliputi *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*.

Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction*, juga penggunaan teori *engagement* (Schaufelli, 2002) dengan indikatornya meliputi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya variabel *job satisfaction* tidak dijadikan variabel mediasi melainkan dependen penelitian, sedangkan penelitian kali ini *job satisfaction* dijadikan variabel mediasi sebagai mediator hubungan variabel independen dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *job satisfaction* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *job satisfaction* (Ro et al., 2017) dengan indikatornya meliputi *meaningfull work*, *company culture*, dan *values of work*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *job satisfaction* (Spector P.E et al., 1985) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

3. Sulistiono et al. (2020)

Pada tahun 2020, Sulistiono et al. melakukan penelitian dengan judul “The Effect Of Empowerment and Employee Engagement on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Its Impact on Performance of PTPN V”.

Penelitian ini menggunakan 360 sampel responden karyawan yang bekerja di are pekerbunan PT Perkebunan Nusantara V. Adapun metode analisis data menggunakan SEM dengan program PLS.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan empat teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Empowerment*. Hal ini berkaitan dengan tingkat keterlibatan karyawan secara optimal dalam menciptakan keberhasilan bisnis perusahaan. Selain itu, pemberdayaan merupakan komponen penting dalam keberhasilan sebuah organisasi, berkaitan erat dengan bagaimana manajemen perusahaan menerapkan berbagai cara dalam memperlakukan karyawan untuk dapat bekerja secara efektif.; 2) *Employee Engagement*. Teori ini menganggap bahwa keterikatan karyawan dinilai sangat penting karena dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan, memberikan keunggulan kompetitif, dan menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan; 3) *Job Satisfaction*. Merupakan tolok ukur untuk isu-etis yang mempengaruhi reputasi perusahaan dalam komunitas bisnis modern. Banyak komunitas di berbagai negara memantau peringkat perusahaan terbaik yang dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawannya karena kepuasan kerja dapat mengarah pada peningkatan kinerja sehingga karyawan yang puas akan lebih produktif; 4) *Organizational Commitment*. Merupakan totalitas dari seluruh anggota perusahaan untuk eksistensi dan kepentingan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan

cenderung lebih stabil, loyal, bekerja sebaik dan seproduktif mungkin untuk memberikan keuntungan lebih bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (2) pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi; (3) keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (4) keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi; (5) kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja; dan (6) komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya variabel *job satisfaction* tidak dijadikan variabel mediasi melainkan dependen penelitian, sedangkan penelitian kali ini *job satisfaction* dijadikan variabel mediasi sebagai mediator hubungan variabel independen dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *employee engagement* dan *job satisfaction* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *employee engagement* (Gallup, 2004) dengan indikatornya meliputi *role clarity, material resources, opportunity for skill development, social support & positive feedback, supervisor support, coaching, voice, meaningfulness quality culture, social support, feedback, and learning opportunities*; dan teori *job satisfaction* (Luthans, 1997) dengan indikatornya meliputi *work, pay, promotion, supervision, co-workers, dan job in general*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *employee engagement*

(Schaufelli, 2002) dan teori *job satisfaction* (Spector P.E et al., 1985) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

4. Wardhani et al (2020)

Pada tahun 2020, Wardhani et al melakukan penelitian dengan judul “The Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) In Employees Bpjs Ketenagakerjaan East Java”. Penelitian menggunakan 557 sampel responden karyawan yang bekerja di kantor BPJS Jawa Timur. Sampel dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode *multistage sampling*. Setelah dilakukan pemetaan, terjaring delapan kantor, yaitu Jember, Malang, Mojokerto, Pasuruan, Pasuruan, Sidoarjo, Surabaya Karimunjawa, Surabaya Rungkut, dan Kanwil Jawa Timur sebanyak 207. Hipotesis penelitian yang diajukan ada 2 dan diuji dengan menggunakan metode analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* secara parsial berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) BPJS Ketenagakerjaan Jawa Timur dan *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* di BPJS Ketenagakerjaan Jawa Timur.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan tiga teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Employee engagement*. Teori ini menyebutkan bahwa EE merupakan hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memiliki pengaruh untuk meningkatkan usaha

diskresioner dalam pekerjaannya. Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan, organisasi tempat ia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan serta nasihat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan usaha terbaik yang melebihi tuntutan seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan.; 2) *Job satisfaction*. Merupakan kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan yang sedang dijalani. Kepuasan kerja memiliki kekuatan untuk mempengaruhi perilaku dalam organisasi dan berkontribusi pada tingkat kepuasan karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terdiri dari lima faktor: Pembayaran, seperti gaji atau upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi jabatan, dan pengawasan (supervisi); 3) *Organizational citizenship behavior*. OCB adalah kontribusi dari seorang individu yang melebihi tuntutan perannya di tempat kerja dan mendapatkan imbalan dari kinerjanya. OCB melibatkan sejumlah perilaku individu yang meliputi menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, dan mematuhi peraturan dan prosedur di tempat kerja. OCB lebih kepada perilaku sosial setiap individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti toleransi dalam situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, memberikan saran-saran yang membangun di tempat kerja, dan tidak membuang-buang waktu di tempat kerja.

Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya variabel *job satisfaction* tidak dijadikan variabel mediasi melainkan dependen penelitian, sedangkan penelitian kali ini *job satisfaction* dijadikan variabel mediasi sebagai mediator hubungan variabel independen dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *employee engagement* dan *job satisfaction* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *employee engagement* (Saks, 2006) dengan indikatornya meliputi *attention, absorption*; dan teori *job satisfaction* (Mathis et al., 2013) dengan indikatornya meliputi *workitself, salary, recognition, relationship between superior and workforce, opportunity to progress*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *employee engagement* (Schaufelli, 2002) dan teori *job satisfaction* (Spector P.E et al., 1985) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

5. Srividhya et al. (2019)

Pada tahun 2019, Srividhya et al. melakukan penelitian dengan judul “Partial Least Square – Structural Equation Model for Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction and Job Performance in Automobile Industries”. Penelitian ini menggunakan 304 sampel responden yang bekerja di industri otomotif. Metode analisis yang digunakan adalah Smart PLS 3.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan tiga teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Social Exchange Theory*. Teori Pertukaran Sosial merumuskan dasar untuk mengetahui alasan mengapa

ada yang lebih banyak terlibat dan kurang terlibat dalam pekerjaan mereka. Kondisi dari model-model keterlibatan adalah pertukaran sumber daya sosio-emosional dan ekonomi. Ada kesepakatan bersama antara karyawan dan organisasi untuk menerima dan membayar sumber daya ini dengan keterlibatan yang lebih tinggi. Adapun indikatornya meliputi; *job role and responsibilities, autonomy in job, individual role in decision making, promotional policy, training & development*; 2) *Job satisfaction*, dengan indikator meliputi *job in the organization, continuation of job in the same organization, recommending your friends to work in the same organization, supporting the organization almost any way*; 3) *Job Performance*, dengan indikatornya meliputi *on time target completion, better job performance than colleagues, better performance compared with other organization, satisfied performance*. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *job satisfaction* di industri otomotif India.

Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, dan *Job Performance*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya variabel *job satisfaction* tidak dijadikan variabel mediasi melainkan dependen penelitian, sedangkan penelitian kali ini *job satisfaction* dijadikan variabel mediasi sebagai mediator hubungan variabel independen dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *employee engagement* dan *job satisfaction* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *employee engagement* (Kahn, 1990) dengan indikatornya meliputi *job role &*

responsibilities, autonomy in job, individual role in decision making, promotional policy, dan training & development; dan teori job satisfaction dengan indikatornya meliputi continuation of job in the same organization, recommending your friends to work in the same organization, supporting the organization almost any way, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori employee engagement (Schaufelli, 2002) dan teori job satisfaction (Spector P.E et al., 1985) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

2. 1.5 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Individual Performance*

1. Riyanto et al. (2021)

Pada tahun 2021, Riyanto et al. melakukan penelitian dengan judul “Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement”. Penelitian ini menggunakan 103 sampel responden karyawan yang bekerja sebagai *IT Developer*. Model analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan *software* SMART PLS Ver 3. Temuan empiris membuktikan bahwa *motivation* berpengaruh positif terhadap *employee performance* TI, sedangkan *job satisfaction* bersifat independen. *Employee engagement* tidak secara langsung mempengaruhi *employee performance*, namun pengaruh mediasi melalui *motivation* dan *job satisfaction* dapat berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Temuan penelitian memiliki implikasi manajerial, dalam meningkatkan

keterlibatan karyawan yang tinggi, motivasi perlu didorong untuk lebih aktif dan inovatif, serta memfasilitasi pencapaian hasil yang diinginkan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan tiga teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Work motivation*. Teori ini menyebutkan bahwa WM adalah dorongan yang muncul dalam diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk menuntut tindakan dengan tujuan tertentu, dikaitkan juga dengan pembenaran, bukan kemampuan, yaitu beberapa orang jika dibandingkan dengan orang lain dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Teori ini juga merupakan salah satu fungsi dari kesetaraan dalam *social exchange theory*; 2) *Job satisfaction*. Teori ini menyebut JS sebagai perasaan nyaman ketika bekerja yang dapat dipengaruhi oleh suasana hati dan emosi yang terdiri dari kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik meliputi *job itself, pay, the way company managed*. Sementara kepuasan kerja ekstrinsik meliputi reaksi yang mempengaruhi perasaan dan emosi terhadap pekerjaan itu sendiri seperti *employee expertise, autonomy, dan variety*; 3) *Employee engagement*. Teori ini diperkenalkan oleh Gallup Institute yang mendefinisikan bahwa EE adalah status (dalam arti positif) seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja, bisa disebabkan oleh asosiasi diri dengan peran pekerjaan, yang meliputi ketekunan di tempat kerja, keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan, dan pendalaman dalam aktivitas pekerjaan; 4) *Employee performance*. Teori ini menyebutkan bahwa EP merupakan penilaian yang penting bagi perusahaan agar keberlangsungan

perusahaan dapat terjamin. Disebut juga perilaku yang terkendali namun memberikan batasan untuk perilaku yang tidak relevan. Sementara itu, kinerja juga menilai peran aktif karyawan dalam melaksanakan kewajiban sesuai dengan kontrak formal yang diberikan oleh perusahaan yang dibagi kedalam dua kategori diantaranya *task performance* dan *behavior performance*.

Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya variabel *job satisfaction* tidak dijadikan variabel mediasi melainkan variabel independen penelitian, sedangkan penelitian kali ini *job satisfaction* dijadikan variabel mediasi sebagai mediator hubungan variabel independen dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *job satisfaction* dan *employee performance* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *job satisfaction* (Spies, 2006) dengan indikatornya meliputi *pay*, *the way company is managed*, *expertise*, *autonomy*, dan *variety*; dan teori *performance* (Minavand et al., 2013) dengan indikatornya meliputi *task performance* dan *behavior performance*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *job satisfaction* (Spector P.E et al., 1985) dan teori *individual performance* (Koopmans et al, 2014) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

2. Badrianto et al. (2021)

Pada tahun 2021, Badrianto melakukan penelitian dengan judul “Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT Nesinak Industries”. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 88 responden yang bekerja di bagian produksi PT Nesinak Industries, bertempat di Jalan Akasia 3 blok A3 no.08 (Delta Silicone 01), Bekasi, Jawa Barat, Indonesia. Waktu yang akan dilakukan dalam penelitian ini selama 5 bulan, yaitu dari bulan April 2018 - Agustus 2018. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil uji t (parsial) dan uji f (simultan) penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Work Environment* dan *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* secara parsial dan simultan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan tiga teori dalam perspektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Work environment*. Teori ini menyebutkan bahwa WE merupakan tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya yang memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk bekerja secara optimal. Adapun indikator lingkungan kerja antara lain *lighting, air temperature, noise, decoration/layout, employee relations*; 2) *Job satisfaction*. Teori ini menyebutkan bahwa JS adalah suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya, disebut juga sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang berasal dari persepsi terhadap pekerjaannya. Adapun indikatornya meliputi *enjoys the work, loves the work, work morale, discipline, work performance employee*; 3) *Employee performance*. Teori ini

menyebut EP sebagai hasil yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu dan merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Adapaun indikator penilaian kerja meliputi *job quantity, quality of work, independence, initiative, adaptability, cooperation*.

Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya variabel *job satisfaction* tidak dijadikan variabel mediasi melainkan variabel independen penelitian, sedangkan penelitian kali ini *job satisfaction* dijadikan variabel mediasi sebagai mediator hubungan variabel independen dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *job satisfaction* dan *employee performance* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *job satisfaction* (Mathis, 2008) dengan indikatornya meliputi *enjoys the work, loves the work, work morale, discipline, dan work performance*; dan teori *performance* (Mondy et al., 1999) dengan indikatornya meliputi *job quantity, quality of work, independence, initiative, adaptability, dan cooperation*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *job satisfaction* (Spector P.E et al., 1985) dan teori teori *individual performance* (Koopmans et al, 2014) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

3. Idris et al. (2020)

Pada tahun 2020, Idris et al. melakukan penelitian dengan judul “The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, And Employee Performance: Evidence from Indonesia”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 155 responden yang berstatus pegawai negeri yang bekerja di tiga politeknik di Jawa Timur. Partial least square (PLS) digunakan untuk menganalisis data - pemodelan struktural dengan indikator-indikator yang bersifat reflektif dan formatif. Studi ini menemukan bahwa salah satu hipotesisnya yaitu *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance*.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan empat teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Compensation*. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka, juga dianggap sebagai segala bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya atas pengorbanan karyawan yang bersangkutan. Adapun indikatornya meliputi *salary*, *incentive*, *allowance*, *facilities*; 2) *Work environment*. Segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan, disebut juga sebagai keseluruhan alat perkakas dan lingkungan yang dihadapi, metode dan pengaturan kerja yang dilakukan oleh seseorang baik sebagai perorangan maupun kelompok. Lingkungan kerja juga didefinisikan sebagai kebisingan, peralatan, bahan, ruang, tata letak fisik, dan

hubungan antar rekan kerja serta kualitas dari semua hal tersebut yang memiliki dampak penting terhadap kualitas kerja yang tinggi. Adapun indikatornya meliputi *physical, non-physical*; 3) *Job satisfaction*. Kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam praktik perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi kebahagiaan, semangat kerja, dan motivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas. Kepuasan kerja merupakan entitas pribadi yang dekat dan dapat dirasakan oleh yang bersangkutan. Adapun indikatornya meliputi *work itself, cooperation, promotion, supervision*; 4) *Employee performance*. Merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan sesuai dengan tanggung jawabnya dalam rangka melaksanakan tugasnya tepat waktu. Kinerja didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan pengalaman serta kesungguhan. Kinerja juga merupakan kombinasi dari tiga faktor penting yaitu minat dan kemampuan seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan tugas yang diberikan oleh pemberi tugas, serta peran dan tingkat motivasi pekerja. Adapun indikatornya meliputi *work quantity, work quality*.

Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*. Juga variabel *job satisfaction* yang menjadi mediator hubungan variabel independent dan dependen. Perbedaannya pada perbedaan

rujukan teori *job satisfaction* dan *employee performance*. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *job satisfaction* (Mabaso et al., 2017) dengan indikatornya meliputi *workitself*, *cooperation*, *promotion*, dan *supervision*; dan teori *employee performance* (Jamil et al., 2011) dengan indikatornya meliputi *work quantity*, serta *work quality*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *job satisfaction* (Spector P.E et al., 1985) dan teori *individual performance* (Koopmans et al, 2014) yang masing – masing indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

4. Veloso (2021)

Pada tahun 2021, Veloso melakukan penelitian dengan judul “Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization”. Penelitian ini menggunakan 300 sampel responden yang bekerja di konsultan IT di Portugal. Metode analisis menggunakan regresi linier dengan menggunakan perangkat lunak statistik SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan perusahaan secara global merasa puas, dan kepuasan ini berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap penguatan kinerja kontekstual dan kesetiaan mereka terhadap organisasi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan satu teori dalam prespektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Job satisfaction*. Teori ini menyebutkan bahwa JS adalah "penilaian penilaian positif (atau negatif) tentang pekerjaan atau situasi kerja". Definisi ini dikaitkan dengan banyak

variabel organisasi seperti ketidakhadiran, perputaran, komitmen organisasi, dan prestasi kerja. Rasa puas dapat dianggap sebagai elemen kesejahteraan pribadi dan berhubungan dengan kesehatan fisik. Adapun indikatornya meliputi *extrinsic reward, supervisor support, social responsibility, fair reward, autonomy, company image, affinity, dan employee development*.

Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya variabel *job satisfaction* tidak dijadikan variabel mediasi melainkan variabel independen penelitian, sedangkan penelitian kali ini *job satisfaction* dijadikan variabel mediasi sebagai mediator hubungan variabel independen dan dependen. Juga perbedaan rujukan teori *job satisfaction* yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan teori *job satisfaction* (Rodrigues et al., 2016) dengan indikatornya meliputi *working conditions and health, affinity, extrinsic rewards, corporate image, social responsibility, development, job security, achievement, autonomy, relationship, prestige, dan remuneration*, sedangkan penelitian kali ini menggunakan teori *job satisfaction* (Spector P.E et al., 1985) yang indikatornya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

5. Latifah (2023)

Pada tahun 2023, Latifah melakukan penelitian dengan judul “Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in Indonesia sharia property companies”. Penelitian ini menggunakan 71 sampel responden

dari 200 anggota Developer Properti Syariah di Indonesia. Adapun metode analisis menggunakan SMART PLS *software* untuk menguji hubungan *change management*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *leadership style* terhadap *employee performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya; (1) *change management* negatif dan tidak signifikan berpengaruh terhadap *employee performance*; (2) *Organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*; (3) *Job satisfaction* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee performance*; (4) *Leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*; (5) *Organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*; dan (6) *Leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan lima teori dalam perspektif sumber daya manusia, diantaranya; 1) *Change management*, dengan indikator meliputi *organizational change*, *leadership*, *motivation*, *training*, *performance measurement*, *psychological barriers*; 2) *Organizational commitment*, dengan indikatornya meliputi *emotional attach*, *meaningful company*, *burden to leave*, *negative view of loyalty*, *moral responsibility to stay*; 3) *Leadership style*, dengan indikatornya meliputi *idealized*, *influence*, *inspirational*, *motivation*, *contingent reward*, *position power*, *task structure*; 4) *Job satisfaction*, dengan indikatornya meliputi *job itself*, *supervision*, *effectiveness*, *salary satisfaction*, *career opportunities*, *skill utilization*,

supervisor competence, decision-making, alignment with personal values; dan
5) *Performance*, dengan indikatornya meliputi *time management, goal orientation, task efficiency, willingness to take on challenges, negative attitude towards work (negative), rewards and recognition, job satisfaction, self-motivation, professional reputation, teamwork skills*.

Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*. Juga penggunaan rujukan teori *job satisfaction* (Spector P.E et al., 1985) dengan *minnesota job satisfaction* berikut indikatornya meliputi *job itself, supervision, effectiveness, salary satisfaction, career opportunities, skill utilization, supervisor competence, decision-making, alignment with personal values; dan teori employee performance* (Koopmans et al., 2014) dengan indikatornya meliputi *time management, goal orientation, task efficiency, willingness to take on challenges, attitude towards work, job satisfaction, self motivation, professional reputation, teamwok skills*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya dilakukan pada industri properti, sedangkan penelitian kali ini dilakukan di industri mineral dan batubara.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan tentang *talent management, employee engagement, job satisfaction, dan individual performance*. Penelitian – penelitian ini memberikan dasar dan konteks yang penting untuk memahami isu yang sedang diteliti. Berikut adalah tabel

rangkuman penelitian terdahulu yang mencakup identitas penelitian, variabel dan teori yang digunakan, serta hasil analisis penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu dan Hipotesis

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
Talent Management terhadap Individual Performance			
1	(Wamwangi & Kagiri, 2018) <i>Role of Talent Management Programmes on Employee Performance in Professional Consultancy Services Firms in Kenya</i> <i>European Journal of Business and Strategic Management</i> ISSN 2518-265X (Online) Vol.3, Issue 3, pp 56 - 73, 2018 Alat analisis: Correlation And Regressions Analysis	Resources Based View (Barney, 1991) - Talent Acquisition Dynamic Capabilities Theory (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) - Talent Development Human Capital Theory (Becker, 1964) - Talent Retention	Hasil studi menunjukkan bahwa <i>talent management</i> (acquisition, development, retention) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>.
2	(Bibi, 2019) <i>Impact of Talent Management Practices on Employee Performance: An Empirical Study among Healthcare Employees</i> SEISENSE Journal of Management Vol 2 No 1 (2019): DOI: https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83 , 22-32 Alat analisis: Correlation And Regressions Analysis	Human Capital Strategies (berasal dari Schultz, 1961; dikembangkan oleh Becker, 1964; didokumentasikan dalam buku Armstrong, 2006) - Attraction (recruitment & selection) - Learning and development (learning, development, training) - Retention (benefit, pensions, allowances, reward)	Hasil penelitian menunjukan adanya pengaruh positif yang signifikan dari praktek <i>talent management</i> (attraction, learning & development, retention, career management) terhadap <i>employee performance</i>.

		- <i>Career management (career & succession planning)</i>	
3	(Sopiah et al., 2020) <i>Does Talent Management Affect Employee Performance? The Moderating Role of Work Engagement</i> <i>Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7 No 7 (2020) 335 – 341</i> Alat analisis: descriptive analysis and inferential analysis (with path analysis)	Talent Management (Aljunabi, 2014) - <i>Talent development</i> - <i>Talent culture recognition</i> - <i>Policies & leadership support</i> Employee Performance (Malthis & Jackson, 2006) - <i>Work Quality</i> - <i>Work Quantities</i> - <i>Work Timeliness</i> - <i>Work Effectiveness</i> - <i>Work Attendance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>performance</i> perawat baik di rumah sakit pemerintah maupun swasta dikategorikan baik, sedangkan <i>work engagement</i> dan <i>talent management</i> juga dikategorikan tinggi. Ini menunjukkan bahwa <i>talent management</i> positif memengaruhi <i>work engagement</i> dan <i>employee performance</i>.
4	(Kravariti et al., 2022) <i>Talent management and performance in the public sector: the role of organizational and line managerial support for development</i> <i>The International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2022.2032265</i> Alat analisis: Exploratory factor analysis (EFA)	Talent Management (El Dahshan et al, 2018) - <i>Talent recruitment (attracting & recruiting)</i> - <i>Talent development</i> - <i>Talent retention</i> Individual Work Performance (Koopmans et al., 2014) - <i>Work quality</i> - <i>Planning and organizing work</i> - <i>Being result-oriented</i> - <i>Prioritising</i> - <i>Working efficiently</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik <i>talent management</i> mempengaruhi <i>individual talent performance</i>
5	(Al-hussaini et al., 2019)	Talent Management (Collings & Mellahi, 2009) - <i>Attract</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>talent management strategies</i> secara

	<i>Impact Of Talent Management Strategies on Employee Performance Behaviour with The Mediating Role of Talent Management Outputs</i> Archives of Business Research – Vol.7, No.3 Publication Date: Mar. 25, 2019 DOI: 10.14738/abr.73.6309 Alat analisis: Descriptive stats, OLS Regression, Corellation Analysis & Andrew F, Hayes Model	- Recruit - Develop - Retain - Pivotal position Employee Performance (Meyer & Allen, 1991) - Task performance - Contextual performance - Adaptive performance	positif dan signifikan mempengaruhi employees' performance behavior.
Talent Management terhadap Job Satisfaction			
6	(Sestri Goestjahjanti et al., 2020) <i>Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence from South East Asian Industries</i> Journal of critical reviews ISSN- 2394-5125 vol 7, issue 19, 2020 Alat analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Talent Management (Hafez et al., 2017) - Motivating outstanding performance - Training & development - Job enrichment Job Satisfaction (Dubinsky & Hartley, 1986) - Very satisfy with the work - Satisfied with feeling valuable in the work - Satisfy with type of work	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi employee engagement.
7	(Almomani et al., 2022) <i>The impact of talent management practices on employees' job satisfaction</i> International Journal of Business Environment · January 2022 DOI: 10.1504/IJBE.2022.123691	Talent Management Talent Based-Theory (Tarique & Schuler, 2010) - Attracting - Workforce maintaining on talent Resource Based-Theory	Hasil penelitian menunjukan bahwa praktik talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee job satisfaction.

	Alat analisis: Multiple Regresion Analysis	(Helfat & Peteraf, 2003) - <i>Valuable, rare, and hard to copy resources</i> - <i>Contribution</i> Job Satisfaction (Judge et al, 2020) - <i>Cognitive</i> - <i>Affective</i> - <i>Behavioral aspects</i>	
8	(Dzimbiri & Molefi, 2021) <i>The impact of talent management on job satisfaction of registered nurses in Malawian public hospitals</i> <i>SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur</i>, 19(0), a1513. https://doi.org/10.4102/sajhrmv.19i0.1513 Alat analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Talent Management (King, 2015; Ramli, Isa, Baharin, & Ibrahim, 2018; Wahba, 2015) - <i>Retention</i> - <i>Commitment</i> - <i>Organizational citizenship behavior</i> - <i>Performance</i> - <i>Motivation</i> - <i>Job Satisfaction</i> - <i>Work Engagement</i> Job Satisfaction (Spector, P.E., 1985; Weiss J. David Rene, Dawis V., 1967) <i>Pay, Promotion, Supervision, Co-worker, Work Conditions, Communication, Personal growth, Policies and Practice.</i>	Hasil penelitian menunjukkan implementasi <i>talent management</i> tidak memiliki kontribusi terhadap <i>job satisfaction</i> di rumah sakit umum Malawi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya tingkat <i>job satisfaction</i> akibat dari problematisnya penerapan praktik <i>talent management</i> di rumah sakit umum Malawi.
9	(Altındağ et al., 2018) <i>Effect of Talent Management Components on The Employee Satisfaction</i> <i>Journal of Human Resources Management Research</i> http://ibimapublishing.com/articles/	Talent Management (Doğan dan Demiral, 2008) - <i>Attract</i> - <i>Provide human resources opportunities</i> - <i>Career Planning</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>talent management components</i> memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap <i>employee satisfaction</i>.

	<i>JHRMR/2018/895618/ Vol. 2018 (2018), Article ID 895618, 20 pages, ISSN : 2166-0018 DOI: 10.5171/2018.895618</i> Alat analisis: SPSS 17	- <i>Career Development & Training</i>	
10	(Al-Dalahmeh et al., 2022) “<i>Talent Management as A Novel Approach to Increase Employees' Satisfaction and Commitment in The Ict Sector</i>” <i>Polish Journal of Management Studies 2022 Vol.25 No.1</i> DOI: 10.17512/pjms.2022.25.1.03 Alat analisis: Linear Regression Analysis	<i>Talent Management</i> (Brewer 1996) - <i>Attract talent</i> - <i>Maintain talent</i> - <i>Develop talent</i> <i>Job Satisfaction</i> (Brewer 1996) - <i>Extrinsic satisfaction</i> <i>Intrinsic satisfaction</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>talent management</i> dan <i>employee satisfaction</i> memiliki hubungan yang positif.
<i>Employee Engagement terhadap Individual Performance</i>			
11	(Darko, 2020) <i>Ensuring Employee Task Performance: Role of Employee Engagement</i> <i>Performance Improvement, Vol. 59, no. 8, September 2020</i> DOI: 10.1002/pfi.21929 Alat analisis: Partial Least Squares-SEM (PLS-SEM)	<i>Employee Engagement</i> (Schaufeli et al, 2006) - <i>Vigor</i> - <i>Absorption</i> - <i>Dedication</i> <i>Task Performance</i> (Rotundo and Sacket, 2002) - <i>Work quantity</i> - <i>Work quality</i> - <i>Job skills</i> - <i>Job knowledge</i>	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki dampak positif dan signifikan terhadap <i>employee task performance</i>.
12	(Ngaochai & Amara, 2021) <i>The Impact of Employee Engagement on Employee Performance: A Case Study of Multinational Corporations in Thailand</i>	<i>Employee Engagement</i> (Alsafadi & Altahat, 2021; Anitha, 2014; Nguyen & Pham, 2020)	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>employee engagement</i> dan keempat hasil

	<i>Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 5 (2021) 1091–1097 Print ISSN: 2288-4637 / Online ISSN 2288-4645</i> doi:10.13106/jafeb.2021.vol 8.no 5.1091 Alat Analisis: Linear Regression Analysis	- <i>Work environment, co-workers and work teams</i> - <i>Compensation</i> - <i>Organisational policies</i> - <i>General workplace well-being</i> Job Performance - <i>Growth (Obisi, 2011)</i> - <i>Achievement (Dugguh & Ayaga, 2014)</i> - <i>Contribution (Soreson, 2013; Dugguh & Ayaga, 2014)</i> <i>Customer Satisfaction (Cengiz, 2010)</i>	<i>employee performance (Growth, Contribution, Achieving Customer) yang ditargetkan. Efek kuat diamati untuk Achievement ($\beta = 0,899$), diikuti oleh Growth ($\beta = 0,887$), Contribution ($\beta = 0,872$), dan Suctomer Satisfaction ($\beta = 0,867$). Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan faktor yang signifikan dan kuat yang menentukan kinerja individu karyawan perusahaan multinasional. Ini menyiratkan bahwa perusahaan memang perlu mempertimbangkan bagaimana mempromosikan keterlibatan karyawan.</i>
13	Ali (2019) <i>Predicting engagement and performance through firm's internal factors: evidence from textile sector</i> <i>Journal of Advances in Management Research Vol. 16 No. 5, 2019 pp. 763-780</i> © Emerald Publishing Limited 0972-7981DOI 10.1108/JAMR-11-2018-0098 <i>Alat analisis:</i>	<i>Employee Engagement (Kahn, 1990. Dimodifikasi oleh Shuck et al. 2017)</i> - <i>High focused when working</i> - <i>Believes in company mission</i> - <i>Proactively puts in extra effort</i> - <i>Experiences time flying while working</i> - <i>Job inspires</i> - <i>Fully immersed in work</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal serta penghargaan dan pengakuan secara signifikan terkait dengan <i>employee engagement</i>, kecuali untuk keseimbangan kehidupan kerja. Selain itu, <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh yang signifikan

	SPSS 23.0 & AMOS 24.0	<i>Performance</i> (Williams et al., 1991) - <i>Completes assigned duties adequately.</i> - <i>Engages in performance-affecting activities.</i> - <i>Meets job performance requirements.</i> - <i>Performs expected tasks.</i> - <i>Fails to fulfill essential duties.</i>	terhadap kinerja karyawan tekstil.
14	(Koech & Cheboi, 2018) <i>An Empirical Analysis of Employee Engagement on Employee Performance in Technical Institutions in Kenya</i> <i>International Journal of Advances in Management and Economics Jan.-Feb. 2018 Vol.7 Issue 1 36-46</i> DOI: 10.31270/ijame/07/01/2018/04 Alat analisis: Regression Analysis	<i>Employee Engagement</i> (Gallup, 1996) Q12 Question - <i>Expected at work</i> - <i>Work facilities</i> - <i>Opportunities in Jobs</i> - <i>Recognition or praise</i> - <i>Treat employee as a person in work</i> - <i>Independencies in opinion</i> - <i>Purpose of work</i> - <i>Quality of work with fellow employees</i> - <i>Progress</i> - <i>Opportunition to learn & growth</i> <i>Employee Performance</i> (Campbell et al., 1996)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara <i>Employee Engagement</i> dan <i>Employee Performance</i> ($\beta=.338$; $t=6.366$; $p<.05$). Studi ini memajukan teori dengan menganalisis secara empiris besarnya hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan. Orisinalitas/nilai ini adalah studi pertama yang berfokus pada pengujian dampak keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan di fasilitas teknis di Kenya.

		- <i>Job specific task proficiency</i> - <i>Non-job specific task proficiency</i> - <i>Written and oral communication</i> - <i>Demonstration of effort</i> - <i>Maintenance of personal discipline</i> - <i>Facilitation of peer and team performance</i> - <i>Supervision or Leadership</i> <i>Management or administration.</i>	
15	(Sendawula et al., 2018) <i>Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector</i> Sendawula et al., <i>Cogent Business & Management</i> (2018), 5: 1470891 https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891 Alat analisis: Regresi menggunakan SPSS	Training (Sultan et al., 2012) - <i>On job training</i> - <i>Off job training</i> Employee Engagement (Shantz, Alfes, Truss, & Soane, 2013) - <i>Vigor</i> - <i>Dedication</i> - <i>Absorption</i> Employee Performance (Sultan, Irum, Ahmed, & Mehmood, 2012) - <i>Standard of accuracy</i> - <i>Completeness</i> - <i>Cost & Speed</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki kontribusi yang signifikan terhadap <i>employee performance</i>
Employee Engagement terhadap Job Satisfaction			
16	(Reissova & Papay, 2021) <i>Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover</i>	Employee Engagement (Wilmar B. Schaufeli et al., 2006) - <i>Vigor</i> - <i>Dedication</i>	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif pada <i>job satisfaction</i>.

	<i>TEM Journal. Volume 10, Issue 2, Pages 847-852, ISSN 2217-8309, DOI: 10.18421/TEM102-44, May 2021</i> Alat analisis: MS Excel & SPSS	- Absorption Job Satisfaction (Ro & Lee, 2017) - Meaningfull Work - Company Culture - Values of Work	
17	(Noercahyo et al., 2021) <i>The Role of Employee Engagement On Job Satisfaction And Its Effect On Organizational Performance</i> <i>Journal of Applied Management (JAM) Volume 19 Number 2, June 2021</i> <i>Indexed in DOAJ - Directory of Open Access Journals, ACI - ASEAN Citation Index, SINTA - Science and Technology Index, and Google Scholar</i> Alat analisis: Partial Least Square of Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	Employee Engagement (Schaufeli et al., 2006) - Vigor (High level of energy & mental resilience while working, willingness to invest effort in one's work, persistence) - Dedication (sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, & challenge) - Absorption (fully concentrated & deeply engrossed in one's work, time passes quickly, one has difficulties with detaching oneself from work) Job Satisfaction (Saks, 2019) - Supportive environment - Recognition - Enjoyment - Benefits	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> namun tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational performance</i>.
18	(Sulistiono et al., 2020) <i>The Effect of Empowerment and Employee Engagement on Job</i>	Employee Engagement (Gallup, 2004) Gallup Q12 Index - Role clarity	Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh

	<i>Satisfaction, Organizational Commitment and Its Impact on Performance of PTPN V</i> <i>Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol. 16 No. 3, November 2019</i> Permalink/DOI: http://dx.doi.org/10.17358/jma.16.3.142 Available online at http://journal.ipb.ac.id/index.php/jmagr Alat analisis: Partial Least Square of Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	- <i>Material resources</i> - <i>Opportunity for skill development</i> - <i>Social support & positive feedback</i> - <i>Supervisor support</i> - <i>Coaching</i> - <i>Voice</i> - <i>Meaningfulness</i> - <i>Quality culture</i> - <i>Social support</i> - <i>Feedback</i> - <i>Learning opportunities</i> Job Satisfaction (Luthans, 1997) Job Descriptive Index - <i>Work</i> - <i>Pay</i> - <i>Promotion</i> - <i>Supervision</i> - <i>Co-Workers</i> - <i>Job in General</i>	signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>
19	(Wardhani et al., 2020) <i>The Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) In Employees Bpjs Ketenagakerjaan East Java</i> International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM) Volume 08 Issue 05 Pages EM-2020-1812-1821 2020 ISSN (e): 2321-3418 DOI: 10.18535/ijssrm/v8i05.em07 Alat analisis: Path Analysis Method	Employee Engagement (Saks, 2006 dalam Wibawa & Dewi, 2016) - <i>Attention</i> - <i>Absorption</i> Job Satisfaction (Mathis and Jackson, 2013: 98) - <i>The work itself</i> - <i>Salary</i> - <i>Recognition</i> - <i>The relationship between superior and workforce</i> - <i>The opportunity to progress</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>.

20	(Srividhya & Mahalakshmi, 2019) <i>Partial Least Square – Structural Equation Model for Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction and Job Performance in Automobile Industries</i> <i>International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE) ISSN: 2278-3075 (Online), Volume-9 Issue-2, December 2019</i> Alat analisis: Partial Least Square – Structural Equation Model (PLS-SEM)	Employee Engagement (Kahn, 1990) - Job role & responsibilities - Autonomy in job - Individual role in decision making - Promotional policy - Training & development Job Satisfaction (Srividhya & Mahalakshmi, 2019) - Continuation of job in the same organization - Recommending your friends to work in the same organization - Supporting the organization almost any way	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>employee engagement</i> terhadap <i>job satisfaction</i>.
Job Satisfaction terhadap Individual Performance			
21	(Riyanto et al., 2021) <i>Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement</i> <i>Problems and Perspectives in Management, Volume 19, Issue 3, 2021 DOI:10.21511/ppm.19(3).2021.14</i> Alat analisis: Partial Least Square (PLS)	Job Satisfaction (Spies, 2006) - Pay - The way company is managed - Expertise - Autonomy - Variety Employee Performance (Minavand & Lorkojouri, 2013) - Task performance - Behavior performance	Temuan empiris membuktikan bahwa efek mediasi melalui <i>motivation</i> dan <i>job satisfaction</i> dapat berpengaruh signifikan terhadap <i>employee performance</i>.
22	(Badrianto & Ekhsan, 2021)	Job Satisfaction	Hasil penelitian menunjukan bahwa

	<i>Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries</i> <i>Journal of Business, Management, and Accounting Volume 2 Issue 1 March Edition 2020</i> Alat analisis: Multiple Linear Analysis	(Mathis, 2008 cited in Titik Rosita & Tri Yuniati, 2016) - <i>Enjoys the work</i> - <i>Loves the work</i> - <i>Work morale</i> - <i>Discipline</i> - <i>Work performance</i> Employee Performance (Mondy, Noe, Premeaux (1999) cited in Donni, 2016) - <i>Job quantity</i> - <i>Quality of wok</i> - <i>Independence</i> - <i>Initiative</i> - <i>Adaptability</i> - <i>Cooperation</i>	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>.
23	(Idris et al., 2020) <i>The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, And Employee Performance: Evidence from Indonesia</i> <i>Entrepreneurship and Sustainability Issues issn 2345-0282 (online)</i> http://jssidoi.org/jesi/ 2020 volume 8 number 2 (december) http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44) Alat analisis: Partial Least Square (PLS)	Job Satisfaction (Mabaso & Dlamini, 2017) - <i>Work itself</i> - <i>Cooperation</i> - <i>Promotion</i> - <i>Supervision</i> Employee Performance (Jamil & Raja, 2011) - <i>Work quantity</i> - <i>Work quality</i>	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa <i>job satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee performance</i>.
24	(Veloso et al., 2021) <i>Booster of satisfaction, performance and employee loyalty: aplikcation to a recruitment and outsourcing informantion technology organization</i> <i>Journal of Organizational Change Management Vol. 34 No. 5, 2021 pp. 1036-1046 © Emerald Publishing</i>	Job satisfaction (Rodrigues et al., 2016) - <i>Working conditions and health</i> - <i>Affinity</i> - <i>Extrinsic Rewards</i> - <i>Corporate Image</i> - <i>Social Responsibility</i>	Hasil penelitian menegaskan bahwa karyawan perusahaan secara global merasa puas, dan kepuasan ini berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap penguatan kinerja kontekstual

	Limited 0953-4814 DOI 10.1108/JOCM-01-2021-0015 Alat analisis: Regresi Linier Sederhana dengan uji menggunakan SPSS	- <i>Development</i> - <i>Job Security</i> - <i>Achievement</i> - <i>Autonomy</i> - <i>Relationship</i> - <i>Prestige</i> - <i>Remuneration</i>	dan kesetiaan mereka terhadap organisasi
25	(Latifah et al., 2023) <i>Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies</i> <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> © Emerald Publishing Limited 1741- 0401 DOI 10.1108/IJPPM-03-2021-0132 Alat analisis: Structural Equation Model dengan Smart PLS	Change Management (Kiani & Shah, 2014; Hiatt, 2006) - <i>Organizational change</i> - <i>Leadership</i> - <i>Motivation</i> - <i>Training</i> - <i>Performance measurement</i> - <i>Psychological barriers</i> Organizational Commitment (Meyer & Allen, 1997) - <i>Emotional attach</i> - <i>Meaningful company</i> - <i>Burden to leave</i> - <i>Negative view of loyalty</i> - <i>Moral responsibility to stay</i> Leadership Style (Avolio & Bass, 1999; Pawirosumarto et al., 2017) - <i>Idealized</i> - <i>Influence</i> - <i>Inspirational</i> - <i>Motivation</i> - <i>Contingent reward</i> - <i>Position power</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap <i>employee performance</i>.

		- <i>Task structure</i> Job Satisfaction (Minesota Job Satisfaction in Martins & Proenca, 2014; Pawirosumarto et al. 2017) - <i>Job itself</i> - <i>Supervision</i> - <i>Effectiveness</i> - <i>Salary satisfaction</i> - <i>Career opportunities</i> - <i>Skill utilization,</i> - <i>Supervisor competence</i> - <i>Decision-making</i> - <i>Alignment with personal values</i> Performance (Koopmans et al., 2014; Pawirosumarto et al., 2017) - <i>Time management</i> - <i>Goal orientation</i> - <i>Task efficiency</i> - <i>Willingness to take on challenges</i> - <i>Negative attitude towards work (negative)</i> - <i>Rewards and recognition</i> - <i>Job satisfaction</i> - <i>Self-motivation</i> - <i>Professional reputation</i> - <i>Teamwork skills</i>	

Berdasarkan tabel 2.1 berikut terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti *talent management*, *employee engagement*, dan

job satisfaction. Namun, penelitian yang secara khusus melibatkan industri mineral dan batubara masih terbatas. Terdapat kebutuhan untuk memahami bagaimana praktik talent management dan tingkat keterlibatan karyawan mempengaruhi kinerja individu di sektor industri ini. Selain itu, penelitian sebelumnya belum banyak menginvestigasi peran *job satisfaction* sebagai mediator antara *talent management*, *employee engagement*, dan *individual performance*. Oleh karena itu, gap penelitian dapat difokuskan pada pemahaman lebih lanjut tentang hubungan antara *talent management*, *employee engagement*, *job satisfaction*, dan *individual performance* di konteks industri mineral dan batubara.

2. 2. Pengembangan Hipotesis

Pada penelitian kali ini, dilakukan pengembangan penelitian dari teori – teori yang ada dalam penelitian terdahulu. Pada dasarnya, konsep *talent management* dan *employee engagement* ini merupakan faktor yang dapat mempengaruhi *individual performance* di dalam organisasi. *Talent management* sendiri merupakan *organizational factor* yang diduga dapat membuat kinerja karyawan meningkat, sedangkan *employee engagement* dan *job satisfaction* merupakan *individual factor* yang diduga dapat membuat kinerja karyawan meningkat.

Adapun variabel *talent management* peneliti menggunakan dasar teori *human capital strategies* yang didalamnya terdapat komponen *talent management* dari Armstrong (2006) dengan indikatornya meliputi *attraction*

(*Recruitment & Selection*), *Learning and Development*, dan *Retention*. Sedangkan untuk variabel *Employee Engagement* menggunakan teori *work engagement* dari Schaufeli (2004) dengan indikatornya meliputi: 1) *Vigor*, tingkat energi dan antusiasme seseorang dalam bekerja; 2) *Dedication*, tingkat komitmen seseorang terhadap pekerjaannya dan kepuasan yang dirasakan seseorang dari pekerjaannya; 3) *Absorption*, tingkat fokus dan konsentrasi seseorang saat bekerja, serta kemampuan seseorang untuk terlibat secara total dalam pekerjaannya. Armstrong (2006) mendefinisikan *human capital strategies* sebagai pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mengakui nilai meraka dan pentingnya mengukur nilai tersebut. Dalam hal ini, HCM memandang individu sebagai aset berharga dan menekankan bahwa keunggulan kompetitif dicapai melalui investasi strategis pada aset – aset tersebut. HCM juga menekankan pada pengelolaan dan pengembangan potensi manusia secara strategis untuk mencapai keunggulan organisasi. *Talent management* dan *employee engagement* pada dasarnya merupakan bagian integral yang tidak dapat dipisahkan dari konsep *human capital strategies* itu sendiri.

Talent management, Armstrong (2006) mendefinisikan sebagai aktivitas dan proses yang melibatkan penarikan, identifikasi, pengembangan, retensi, dan penempatan secara sistematis dari individu yang berbakat yang memiliki nilai khusus bagi sebuah organisasi untuk menciptakan keberhasilan strategis yang berkelanjutan. Demi mencapai keunggulan jangka panjang, TM

juga melibatkan upaya dalam pengelolaan bakat yang *holistic*, termasuk proses identifikasi individu yang memiliki potensi tinggi, memberikan peluang pengembangan yang tepat, serta mempertahankan mereka di dalam organisasi. Sementara *engagement*, menurut Schaufeli (2004) didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Merupakan keadaan yang spesifik dan merujuk pada keadaan afektif-kognitif yang persisten dan meluas yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu. *Vigor* ditandai oleh tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk berusaha dalam pekerjaan, dan ketekunan bahkan ketika menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan dan pengalaman rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Sedangkan *absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh dan sukacita dalam pekerjaan, di mana waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Pada variabel *Job Satisfaction* penulis menggunakan teori *job satisfaction* dari Paul E. Spector (1985) dengan indikatornya meliputi : *ability utilization, achievement, activity, advancement, authority, company policies, compensation, co-worker, creativity, independence, moral values, recognition, responsibility, security, social status, social service, supervision – human relation, supervision – technical, variety, working conditions*. Lebih lengkapnya Paul E. Spector (2011) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai

variabel sikap yang mencerminkan bagaimana seseorang merasa tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan, serta berbagai aspek pekerjaan tersebut. Sederhananya, *job satisfaction* adalah sejauh mana seseorang menyukai pekerjaan mereka.

Pada variabel *Employee Performance* menggunakan teori *individual work performance* dari Koopmans (2014) dengan indikatornya meliputi: 1) *work quality*; 2) *planning and organizing work*; 3) *being result oriented*; 4) *prioritizing*; dan 5) *working efficiently*. Koopmans (2014) mendefinisikan *individual work performance* sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi dan dilakukan oleh karyawan, juga sebagai perilaku yang berada di bawah kendali individu. Tabel berikut menjelaskan teori terdahulu dan teori yang akan dipakai untuk pengembangan penelitian lanjutan:

Tabel 2.2
Teori Rujukan Jurnal Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori penelitian selanjutnya
<i>Talent Management</i>	Barney (1991); Teece, Pisano, & Shuen (1997)	<i>Resources Based View (Acquisition)</i> <i>Dynamic Capabilities Theory (Development)</i>	(Schultz, 1961; dikembangkan oleh Becker, 1964; didokumentasikan dalam buku Armstrong, 2006)
	(Schultz, 1961; dikembangkan oleh Becker, 1964; didokumentasikan	<i>Human Capital Strategies : Talent Management</i>	<i>Human Capital Strategies : Talent Management</i> <i>Attraction (recruitment & selection), Learning and</i>

	dalam buku Armstrong, 2006)	<i>Attraction (recruitment & selection), Learning and development (learning, development, training), Retention (benefit, pensions, allowances, reward), Career management (career & succession planning)</i>	<i>development (learning, development, training), Retention (benefit, pensions, allowances, reward), Career management (career & succession planning)</i>
	Kahn (2010)	<i>Pivotal positions, Recruitment, Managing, Retention Management</i>	
	Hafez et al. (2017)	<i>Motivating outstanding performance, Training & Development, Job Enrichment</i>	
	Collings & Mellahi, 2009)	- <i>Attract</i> - <i>Recruit</i> - <i>Develop</i> - <i>Retain</i> - <i>Pivotal position</i>	
	Tarique & Schuler (2010)	<i>Attracting, Workforce, Maintaining of talent</i>	
	Hanaysha (2016)	<i>Vigor, Dedication, Absorption</i>	
<i>Employee Engagement</i>	Schaufeli (2004)	Vigor (High level of energy & mental resilience while working, willingness to invest effort in one's work, persistence); Dedication (sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, & challenge); Absorption (fully concentrated & deeply engrossed in one's work, time passes quickly, one has difficulties with detaching oneself from work)	Schaufeli (2004) Work Engagement Theory Vigor (High level of energy & mental resilience while working, willingness to invest effort in one's work, persistence); Dedication (sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, & challenge); Absorption (fully concentrated & deeply

			<i>engrossed in one's work, time passes quickly, one has difficulties with detaching oneself from work)</i>
	Dajani (2015)	<i>Leadership, Organizational justice, Compensation & benefits, Work policies and procedures, Training & development</i>	
	Gallup Q12(2004)	<i>4 Dimensions & 12 Indicators:</i> - <i>Dimensions:</i> Basic needs, Management Support, Teamwork, Growth - <i>12 Indicators:</i> Role clarity, material resources, opportunity for skill development, social support & positive feedback, supervisor support, coaching, voice, meaningfulness, quality culture, social support, feedback, learning opportunities	
	Saks (2006)	<i>Job role & responsibilities, Autonomy in job, Individual role in decision making,</i>	

		<i>Promotional policy, Training & development</i>	
	Dubinskuy & Hartley (1986)	<i>Very satisfy with the work, satisfy with feeling valuable at the work, Satisfy with type of work</i>	
<i>Job Satisfaction</i>	Judge (2020)	<i>Cognitive, affective, behavioral aspects</i>	(Spector, P.E., 1985; Weiss J. David Rene, Dawis V., 1967) <i>Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ)</i> <i>Pay, Promotion, Supervision, Co-worker, Work Conditions, Communication, Personal growth, Policies and Practice.</i>
	(Spector, P.E., 1985; Weiss J. David Rene, Dawis V., 1967)	<i>Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ)</i> <i>Pay, Promotion, Supervision, Co-worker, Work Conditions, Communication, Personal growth, Policies and Practice.</i>	
	Wamwangi et al (2018)	<i>Productivity, service to customer, efficiency in time, effectiveness, efficiency in use material resources, relationships eith managers, relationships with coworkers, showing energy</i>	
<i>Employee Performance</i>	Malthis & Jackson (2006)	<i>Work quality, work quantity, work timeliness, work effectiveness, work attendance</i>	Koopmans et al. (2014); <i>Individual Work Performance Theory, Specific in Task Performance</i> <i>Work quality, Planning and organizing work, Being result-oriented, Prioritising, Working efficiently</i>
	Koopmans et al. (2014)	<i>Individual Work Performance Theory, Specific in Task Performance</i> - <i>Work quality</i> - <i>Planning and organizing work</i>	

		- <i>Being result-oriented</i> - <i>Prioritising</i> - <i>Working efficiently</i>	
	Meyer & Allen (1991)	<i>Task performance, contextual performance, adaptive performance</i>	
	Mondy, Noe, Premeaux (1999)	<i>Job quantity, quality of work, independence, initiative, adaptability, cooperation</i>	

2.3. Landasan Teori

2.2.1 *Human Capital Strategies*

1. Pengertian *Human Capital*

Human Capital, atau biasa disebut sumber daya manusia menurut Armstrong (2006) mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kolektif individu yang mendorong penciptaan nilai dalam organisasi. Konsep ini diperkenalkan oleh ekonom Theodore Schultz pada tahun 1961 dan sejak itu dikembangkan lebih lanjut oleh para ahli lainnya. Sumber daya manusia sering dianggap sebagai aset penting bagi organisasi, dan dengan demikian, sangat penting untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan yang dapat membawa sumber daya manusia yang berharga.

Menurut Bontis et al (1999) dalam Armstrong (2006), modal manusia adalah faktor manusia dalam organisasi yang memberi mereka karakter unik. Elemen manusia dalam organisasi mampu belajar, berubah, dan berinovasi, yang dapat membantu memastikan kelangsungan hidup jangka panjang

organisasi. Namun, sifat modal manusia yang tidak berwujud membuatnya sulit untuk diukur atau dievaluasi, mengingat bahwa modal manusia sangat bergantung pada konteks, dinamis, dan terkandung dalam diri manusia.

Scarborough dan Elias (2002), dalam Armstrong (2006) memandang modal manusia sebagai jembatan antara praktik-praktik SDM dan kinerja bisnis. Mereka menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan penghubung antara aset dan proses bisnis, dengan menekankan pentingnya mengevaluasi karyawan sebagai aset yang berharga bagi organisasi. Fleksibilitas dan kreativitas individu sangat penting bagi kinerja organisasi, dan dengan demikian, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk menjadi inovatif dan proaktif.

Kesimpulannya, konsep sumber daya manusia merupakan komponen penting dari kesuksesan organisasi. Konsep ini menyoroti pentingnya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu sebagai aset berharga bagi organisasi. Perusahaan harus fokus untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan yang dapat memberikan sumber daya manusia yang berharga. Organisasi juga harus menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk menjadi inovatif dan proaktif, sehingga memanfaatkan kekuatan sumber daya manusia untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan jangka panjang.

2. Pentingnya *Human Capital*

Teori sumber daya manusia adalah sebuah perspektif yang menekankan nilai yang dibawa oleh individu ke dalam organisasi. Menurut teori ini, investasi pada manusia menghasilkan pengembalian yang berharga, dan organisasi harus fokus pada menarik, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya manusia. Pandangan berbasis sumber daya perusahaan mendukung teori ini dengan mengusulkan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dicapai ketika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tidak dapat ditiru atau digantikan oleh para pesaingnya.

Boxall (1996), dalam Armstrong (2006) menyarankan bahwa keunggulan sumber daya manusia harus dibedakan dari keunggulan proses manusia. Keunggulan sumber daya manusia diperoleh dari mempekerjakan orang-orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang berharga, sedangkan keunggulan proses manusia diperoleh dari proses yang sulit ditiru dan sangat berkembang di dalam perusahaan, seperti kerja sama lintas departemen dan pengembangan eksekutif. Dengan demikian, keunggulan sumber daya manusia, atau keunggulan manajemen tenaga kerja suatu perusahaan dibandingkan perusahaan lain, merupakan produk dari keunggulan sumber daya manusia dan proses manusia.

Bagi perusahaan, berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan cara untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia dan meningkatkan keuntungan. Pengembalian tersebut diharapkan

terwujud dalam peningkatan kinerja, produktivitas, fleksibilitas, dan inovasi yang dihasilkan dari perluasan basis keterampilan dan peningkatan pengetahuan dan kompetensi. Menurut Schuller (2000) dan Reich (1991), dalam Armstrong (2006), pentingnya keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi merupakan faktor kunci dalam menentukan kemakmuran organisasi dan bangsa, menurut Singkatnya, teori modal manusia memberikan kerangka kerja bagi organisasi untuk mengenali nilai orang-orang mereka dan berinvestasi di dalamnya sebagai aset untuk menghasilkan pengembalian yang berharga.

3. *Human Capital* dalam Praktik

Human Capital Management (HCM), menurut Armstrong (2006) melibatkan lebih dari sekedar mengukur dan melaporkan sumber daya manusia. Proses pengukuran dan pelaporan merupakan bagian penting dari HCM, namun bukan satu-satunya tujuan. Tujuan utama dari HCM adalah untuk meningkatkan nilai yang dikontribusikan oleh karyawan kepada organisasi. Hal ini dilakukan dengan memfokuskan perhatian tim kepemimpinan organisasi pada strategi yang harus diadopsi untuk memaksimalkan nilai tambah dari sumber daya manusia.

HCM mengidentifikasi aspek-aspek manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak terbesar pada kinerja bisnis. Hal ini memperjelas keuntungan yang dapat diperoleh dari investasi dalam penyebaran, pengembangan, dan keterlibatan sumber daya manusia organisasi. Dengan

menyoroti di mana dan bagaimana investasi pada sumber daya manusia menghasilkan keuntungan tertinggi, HCM memastikan bahwa kebijakan dan praktik HRM dikembangkan untuk mencapai tujuan ini.

Kebijakan-kebijakan HRM yang merupakan bagian dari HCM menurut Armstrong (2006) meliputi *knowledge management, resourcing, talent management, performance management, learning and development programs, and reward and recognition processes*. Kebijakan-kebijakan ini dirancang untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya manusia sambil memaksimalkan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi.

Singkatnya, HCM berkaitan dengan peningkatan nilai yang dikontribusikan oleh orang-orang dalam sebuah organisasi. Hal ini dicapai dengan mengidentifikasi strategi yang harus diadopsi untuk memaksimalkan nilai tambah manusia, mengklarifikasi keuntungan yang dapat diperoleh dari investasi dalam sumber daya manusia, dan memastikan bahwa kebijakan dan praktik MSDM dikembangkan untuk mencapai tujuan ini. Proses pengukuran dan pelaporan sumber daya manusia merupakan bagian penting dari HCM, namun bukan satu-satunya tujuan.

2.2.2 Individual Performance

1. Pengertian Individual Performance

Koopmans (2011) mendefinisikan *work performance* sebagai: (1) kinerja kerja harus didefinisikan dalam hal perilaku daripada hasil, (2) kinerja kerja hanya mencakup perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, dan (3)

kinerja kerja bersifat multidimensi. Karena membedakan antara perilaku dan hasil bisa jadi sulit, yang lain telah memasukkan hasil dalam definisi kinerja kerja mereka. Disebut juga sebagai "tindakan, perilaku, dan hasil yang terukur yang dilakukan atau dihasilkan oleh karyawan yang terkait dengan dan berkontribusi pada tujuan organisasi."

Menurut Campbell, J.P. dalam A. Colquitt (2019, p. 31) *performance* didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi yang cakupan perilaku tersebut berada dalam kendali karyawan. Menurut Rivai (2015, p. 309) *performance* merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki tingkat kemauan dan kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan melihat hasil penilaian kinerja.

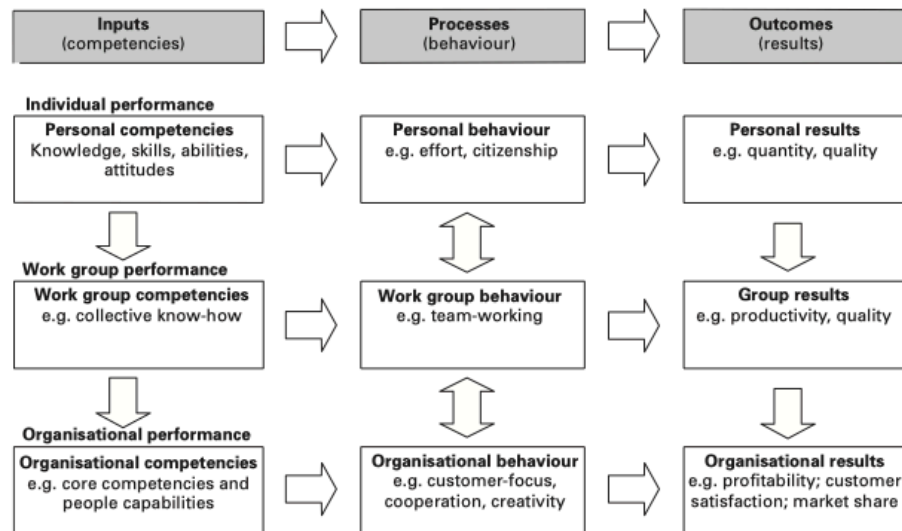
Menurut Simanjuntak (2011, p. 19) *performance* merupakan proses berkelanjutan yang berbentuk siklus, terdiri dari perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Armstrong (2006, p. 495) menyebutkan bahwa manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja individu dan tim. Ini adalah sarana untuk mencapai hasil yang lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan yang direncanakan, standar kompetensi, dan persyaratan

yang disepakati. Ada proses untuk membangun pemahaman bersama tentang apa yang perlu dicapai dan untuk memimpin serta mengembangkan orang dengan cara yang meningkatkan kemungkinan untuk mencapainya dalam jangka pendek dan panjang. Proses ini mengarahkan orang untuk melakukan hal yang benar dengan memperjelas tujuan mereka. Dimiliki dan dioperasikan oleh manajemen lini.

Menurut (Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1991) dalam Shields (2007, p. 20) kinerja dan pekerjaan terdiri dari tiga elemen utama yang disusun ke dalam urutan yang linier, diantaranya:

- a *Input*, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan (yaitu kemampuan dan sikap), dan sumber daya baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud;
- b *Human resources “throughputs”*, kegiatan yang merubah *input* menjadi *outcome*, termasuk hasil, dan juga upaya penting, upaya kerja, serta perilaku lainnya;
- c *Outputs*, termasuk dari hasil perilaku kerja, yaitu ‘hasil’.

Bilamana dijelaskan secara bagan akan menghasilkan alur seperti berikut:



Gambar 2.1
Alur Kinerja Menurut (Shields, 2007, p. 21)

Menurut Shields, kinerja bukan hanya sebatas fenomena individu, namun kinerja juga memiliki dimensi kelompok dan organisasi, masing-masing dengan masukan, proses, dan hasil yang sejajar dengan aktivitas tingkat individu. Dalam pengertian ini, kinerja dapat dianggap memiliki tiga dimensi horizontal (atau berurutan) dan tiga dimensi vertikal (atau skalar). Jadi, misalnya, kelompok atau kelompok kerja lain dapat menyumbangkan tingkat pengetahuan kolektif (input), terlibat dalam kerja tim kooperatif (proses perilaku) dan mencapai tingkat produktivitas kelompok tertentu (hasil). Di tingkat organisasi, input akan mencakup pengetahuan kolektif, kemampuan produktif, nilai budaya dan sikap kerja seluruh tenaga kerja, proses yang akan mencakup perilaku kolektif seperti kerja tim, kreativitas, dan fokus pelanggan, dan hasil akan mencakup hasil seperti bisnis profitabilitas, pangsa pasar, dan

kepuasan pelanggan. Seperti yang akan kita lihat, semua vertikal ini terkait dengan kinerja dan manajemen kinerja.

2. Manfaat dan Tujuan Manajemen Kinerja

Shields (2007, p. 22) menyebutkan bahwa saat ini umum bagi organisasi untuk menganggap manajemen kinerja sebagai sebuah sistem yang berkelanjutan, berorientasi masa depan, dan partisipatif; juga disebut sebagai sebuah sistem yang siklusnya berkelanjutan dari penetapan kriteria, pemantauan, umpan balik informan dari penyelia (*supervisor*) dan rekan sejawat, penilaian multisumber formal, diagnosis dan tinjauan ulang, perencanaan tindakan, dan sumber daya pengembangan. Memiliki siklus sebagai berikut:

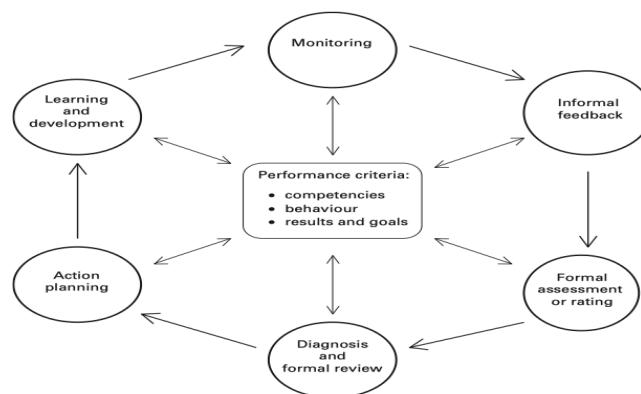


Diagram 2.2
Siklus Kinerja Menurut (Shields, 2007, p. 23)

Lalu, pertanyaan selanjutnya bagaimanakah sistem manajemen kinerja yang baik tersebut. Adapun sistem manajemen kinerja yang baik dapat dilihat bilamana empat tujuannya tercapai, antara lain:

- a *Strategic communication*, sistem manajemen kinerja yang baik dan efektif tidak hanya memberikan sinyal bahwa perusahaan ingin karyawan melakukan pekerjaan dengan baik; namun juga mengkomunikasikan kepada mereka apa yang sebenarnya diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik di setiap posisi ataupun peran, dengan kata lain, aspek kunci dari komunikasi strategi adalah memfasilitasi “kejelasan peran”;
- b *Relationships building*, upaya menyatukan para pemangku kepentingan secara teratur untuk meninjau capaian kinerja dan merencanakan pengembangan dan peningkatan lebih lanjut, manajemen kinerja yang sistematis dapat memberikan kontribusi besar dalam membangun hubungan kerja yang lebih kuat dalam organisasi. Hal ini tentu dapat memberikan pengaruh positif pada budaya kerja. Keterlibatan supervisor, bawahan, dan rekan sejawat untuk mengambil peran aktif, positif dan bertanggung jawab dalam tinjauan dan perencanaan kinerja dapat membantu memperluas dialog multi-pihak dan berbagi informasi, serta meningkatkan tingkat kepercayaan antar pribadi;
- c *Employee development*, kontrol kinerja mungkin juga memiliki tujuan pengembangan. Ini mungkin juga termasuk: memberikan komentar formal tentang kinerja saat ini, termasuk kekuatan, kelemahan, dan wilayah untuk perbaikan; menjaga dan meningkatkan motivasi dan kinerja; memberikan pengarahan tentang peningkatan profesi, mencari tahu hambatan untuk

kinerja yang maju; dan mendukung dalam perencanaan ke depan sumber daya manusia yang berguna, khususnya mengenai peningkatan kompetensi dan kompetensi pribadi;

- d *Employee evaluation*, sistem manajemen kinerja sering kali juga memiliki tujuan evaluatif. Intinya, ini berkaitan dengan mencari tahu 'prestasi' seseorang untuk seleksi, promosi, dan / atau alokasi pujian. Penilaian untuk penugasan kembali aktivitas, promosi, dan penurunan pangkat atau penghematan adalah sebagian besar tujuan jangka panjang maksimum dari manajemen kinerja keseluruhan yang sistematis. Alasan evaluatif juga terdiri dari pelacakan efektivitas kebijakan bantuan manusia yang berbeda, khususnya perekrutan, seleksi, pelatihan, dan evaluasi kegiatan. Alasan konvensional lain dari evaluasi kinerja orang secara keseluruhan adalah untuk mencapai skor numerik dan peringkat yang kemudian dapat digunakan sebagai ide untuk mencari tahu perubahan terkait kinerja secara keseluruhan untuk membayar. Ini, tentu saja, adalah jembatan penting di antara 2 pendekatan bantuan manusia yang menjadi pusat perhatian kita, dan karakter afiliasi ini dapat menjadi topik berulang dengan bab-bab berikutnya.

Adapun manfaat yang dapat dicapai dengan mengimplementasikan manajemen kinerja menurut Mathis et al (2008, p. 326) diantaranya:

- a. Mengidentifikasi tingkat kinerja yang diharapkan;
- b. Mendorong tingkat kinerja yang tinggi;

- c. Mengukur kinerja individu, kemudian mengevaluasinya;
- d. Memberikan umpan balik tentang kinerja individu;
- e. Memberikan bantuan sesuai kebutuhan;
- f. Memberikan penghargaan atau disiplin tergantung pada kinerja.

3. Faktor-Faktor *Individual Performance*

Menurut Mathis et al. (2008, p. 72) menyebutkan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang di suatu organisasi, diantaranya: usaha yang dikeluarkan (*effort expended*), kemampuan individu (*individual ability*), dan dukungan organisasi (*organizational support*).

- a. Usaha yang dikeluarkan (*effort expended*), meliputi motivasi, etos kerja, kehadiran / turnover, dan desain kerja;
- b. Kemampuan individu (*individual ability*), meliputi talenta, minat, dan karakteristik kepribadian;
- c. Dukungan organisasi (*organizational support*), meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi standar, serta kinerja manajemen dan rekan kerja.

4. Perencanaan Kinerja

Pada dasarnya, perencanaan merupakan suatu tahap merumuskan tujuan dan sasaran, penentuan *bechmarking* dan metode pengukuran, rencana pengorganisasian, penganggaran, dan dukungan sumber daya. Adapun perencanaan menurut Simanjuntak (2011, p. 19) dibagi kedalam tiga kategori,

diantaranya: model perencanaan kinerja, pembinaan kinerja, dan evaluasi kinerja.

- a Model perencanaan kinerja, proses penyusunan rencana kegiatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang. Adapun rencana ini terdiri dari tiga komponen, yaitu: uraian jabatan, rencana tindakan kinerja dan rencana pendukung;
- b Pembinaan kinerja, dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja setiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja organisasi setinggi mungkin;
- c Evaluasi kinerja, suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut. Adapun evaluasi kinerja dapat dilakukan melalui dua pendekatan. Pertama, membandingkan keluaran atau hasil yang dicapai dengan standar hasil atau tujuan yang seharusnya dicapai. Kedua, utamanya untuk mengukur kinerja yang hasilnya non-fisik, yaitu dengan membandingkan pekerjaan atau tugas-tugas yang nyata dilakukan dengan uraian jabatan atau uraian tugas yang selayaknya dikerjakan dengan benar dan tepat.

5. Pengukuran *Individual Performance*

Metode pengukuran yang dapat digunakan untuk mengukur *individual performance* adalah model *task performance* yang pertama kali dicetuskan oleh Edwin Locke (University of Maryland) dan Prof. Gary Latham (University of

Toronto) pada tahun 1990. Koopmans (2014) menyebutkan bahwa dimensi kinerja tugas terdiri dari 5 indikator kinerja tugas yang relevan diidentifikasi; a. *work quality*; b. *planning and organizing work*; c. *being result-oriented*; d. *prioritizing*; dan e. *work efficiently*. Berikut adalah penjelasannya:

- a *Work quality*, tingkat keunggulan atau superioritas pekerjaan individu atau pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dievaluasi berdasarkan berbagai faktor, seperti akurasi, ketepatan waktu, ketelitian, perhatian terhadap detail, dan kepatuhan terhadap standar dan prosedur. Dalam konteks pengukuran prestasi kerja individu, kualitas kerja dapat menjadi salah satu indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan;
- b *Planning and organizing work*, Proses mengidentifikasi tugas dan aktivitas yang perlu diselesaikan untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu, dan membuat rencana untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut dengan cara yang efisien dan efektif. Perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan melibatkan penetapan prioritas, memecah tugas menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dan lebih mudah dikelola, serta menentukan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Ini adalah aspek penting dari kinerja tugas dan dapat membantu individu dan organisasi mencapai tujuan mereka secara lebih efektif;
- c *Being result-oriented*, fokus pada pencapaian hasil atau tujuan tertentu, daripada hanya menyelesaikan tugas atau kegiatan demi tujuan mereka

sendiri. Individu yang berorientasi pada hasil didorong untuk mencapai kesuksesan dan mungkin lebih cenderung mengambil tindakan dan membuat keputusan yang akan membantu mereka mencapai tujuan mereka. Dalam konteks kinerja kerja, berorientasi pada hasil mungkin melibatkan penetapan tujuan yang jelas dan terukur serta bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini mungkin juga melibatkan sikap proaktif, mengambil inisiatif, dan bersedia mengambil risiko untuk mencapai hasil yang diinginkan;

- d *Prioritising*, proses menentukan tugas atau aktivitas mana yang paling penting dan harus diprioritaskan dalam hal waktu, sumber daya, dan perhatian. Memprioritaskan dapat membantu individu dan organisasi memfokuskan upaya mereka pada tugas-tugas yang paling penting dan mencapai tujuan mereka secara lebih efisien dan efektif. Ketika memprioritaskan pekerjaan, akan sangat membantu untuk mempertimbangkan faktor-faktor seperti tenggat waktu, dampak tugas pada sasaran atau tujuan lain, dan sumber daya serta dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tersebut.
- e *Working efficiently*, kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan secara tepat waktu dan efektif, tanpa membuang-buang sumber daya seperti waktu, uang, atau material. Bekerja secara efisien dapat melibatkan identifikasi dan penanganan inefisiensi dalam proses kerja, merampingkan tugas, dan menggunakan alat bantu dan teknologi untuk meningkatkan

efisiensi. Dalam konteks kinerja kerja, bekerja secara efisien mungkin merupakan faktor penting dalam mencapai hasil yang diinginkan dan memenuhi tujuan.

Tabel 2.3
Indikator Pengukuran *Individual Performance*

No	Indikator	Deskripsi
1	<i>Work Quality</i>	Tingkat keunggulan atau superioritas pekerjaan individu atau pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu organisasi.
2	<i>Planning & Organizing Work</i>	Proses mengidentifikasi tugas dan aktivitas yang perlu diselesaikan untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu, dan membuat rencana untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut dengan cara yang efisien dan efektif.
3	<i>Being Result-Oriented</i>	Fokus pada pencapaian hasil atau tujuan tertentu, daripada hanya menyelesaikan tugas atau kegiatan demi tujuan mereka sendiri.
4	<i>Prioritising</i>	Proses menentukan tugas atau aktivitas mana yang paling penting dan harus diprioritaskan dalam hal waktu, sumber daya, dan perhatian.
5	<i>Working Efficiently</i>	Kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan secara tepat waktu dan efektif, tanpa membuang-buang sumber daya seperti waktu, uang, atau material.

2.2.3 *Talent Management*

1. *Pengertian Talent Management*

Talent, atau yang dalam Bahasa Indonesia menjadi talenta merupakan salah satu faktor yang membedakan kinerja setiap karyawan di dalam suatu

perusahaan. Secara sadar perusahaan yang ingin bertumbuh dan meningkatkan bisnis harus memfokuskan dirinya untuk mencari, menarik, dan mempertahankan orang – orang terbaik. Armstrong (2006, p. 390) mendefinisikan *talent management* sebagai penggunaan serangkaian aktivitas terpadu untuk memastikan bahwa organisasi menarik, mempertahankan, memotivasi dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan sekarang dan di masa depan. Tujuannya adalah untuk mengamankan aliran talenta, mengingat bahwa talenta adalah sumber daya perusahaan yang utama.

Talent Management atau manajemen talenta menurut Pella & Inayati (2011, p. 82) adalah sebuah proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci di masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill & high strategic value*). Disebut juga sebagai sebuah proses yang komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang pada praktiknya dilakukan oleh para pemimpin terkait di dalam perusahaan, dekat dengan aktivitas menarik pegawai yang bertalenta, menyeleksinya, mengembangkannya, dan memeliharanya.

Menurut Cappelli & JR Keller (2014) *talent management* didefinisikan sebagai seperangkat praktik yang dirancang organisasi untuk *attract, develop, deploy, retain talent*, dan *career management* untuk mencapai tuntutan masa depan yang bertujuan mendapatkan individu yang tepat dalam pekerjaan yang

tepat. Dessler (2013, p. 104) mendefinisikan talenta sebagai proses perencanaan sebagai proses perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan, dan kompensasi karyawan yang berorientasi pada tujuan dan prosesnya yang terintegrasi. Selaras dengan pendapat ahli sebelumnya, *talent management* menurut Cappelli (2009, p. 1) adalah proses yang diterapkan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan menanggapi kebutuhan karyawan perusahaan). Menemukan orang yang tepat dengan bakat dan keterampilan yang tepat dan menempatkan mereka pada posisi yang tepat adalah definisi luas dari manajemen bakat.

Pella & Inayati (2011, pp. 25–26) menyebutkan bahwa hanya orang – orang terbaik, dalam jumlah yang cukup, pada posisi yang tepat, dan dengan pendayagunaan yang optimal, yang dapat mendorong perbaikan terus-menerus dan pertumbuhan perusahaan. Sebuah organisasi pada dasarnya perlu mencetak orang – orang dengan keterampilan yang tepat untuk menggerakkan organisasi menuju visi ideal organisasi dan untuk merealisasikan semua target ambisiusnya.

Schiemann, dalam *Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace*, sebagaimana dikutip oleh Pella & Inayati (2011, p. 28) menuliskan hasil penelitiannya di Metrus Institute berkaitan bersama dengan American Society of Quality tentang dampak penerapan manajemen talenta di perusahaan menemukan bahwa:

- a. Perusahaan yang mendapatkan hasil penilaian tinggi dalam pengelolaan SDM lebih baik dalam kinerja keuangannya dan menduduki posisi sepertiga puncak tertinggi dalam industry mereka, dibandingkan dengan mereka yang mengelola manajemen SDM dengan buruk;
- b. Perusahaan yang lebih baik dalam pengelolaan SDM memiliki tingkat kehilangan orang terbaik lebih rendah (hanya 8%), dibandingkan perusahaan dengan pengelolaan SDM yang buruk (rata-rata 18%). Untuk sebuah perusahaan yang merekrut 100 karyawan, dengan biaya penggantian karyawan (*replacement cost*) 35 juta rupiah per karyawan dengan masa kerja 12 bulan, maka biaya akibat kehilangan 20% adalah sekitar 700 juta rupiah. Biaya penggantian karyawan ini adalah dalam biaya pencarian karyawan, menyeleksinya, melatih, membimbing, menggaji, sampai ia dapat mencapai level produktifnya;
- c. 15% sampai 30% waktu karyawan terbuang pada kegiatan bernilai rendah (mengutak-atik email, mengadakan pertemuan tanpa rencana tindak lanjut, mengobrol sana-sini, menerima telepon yang tidak penting, dan lainnya), karena ketiadaan penyelarasan manajemen SDM dan bisnis. Munculnya ketidakselarasan buah implikasi atas ketidakmengertian karyawan terhadap tujuan atau kebijakan organisasi, ataupun menjalankan nilai-nilai yang tidak sejalan dengan organisasi. Sehingga banyak melibatkan diri dalam kegiatan yang tidak bermakna atau kurang produktif.

Adapun manfaat dari implementasi *talent management* di suatu organisasi antara lain sebagaimana disebutkan oleh Pella & Inayati (2011, pp. 89–90) antara lain; 1) memiliki *development mindset*, perusahaan yang mengelola program *talent management* dengan baik memiliki *development mindset* yang mengutamakan pengembangan pribadi karyawannya di perusahaan; 2) mengimplementasikan *performance culture*, perusahaan yang berhasil mengelola program *talent management* memiliki, menghayati, dan mengimplementasikan budaya kinerja yang tinggi. Dalam hal ini perusahaan selalu bisa untuk menemukan indikator kinerja di setiap posisi, serta menjadikannya dasar untuk menilai keberhasilan karyawan sebagai alat ukurnya dan memberikan kompensasi kepadanya; 3) memiliki *executive sponsorship*, perusahaan yang berhasil mengelola program *talent management* selalu memiliki eksekutif puncak, *board of director*, atau pemimpin senior yang menjadi sponsor utama pengembangan karyawan berkinerja tinggi. Para pemimpin senior ini mendedikasikan waktunya untuk memberikan bimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada karyawan yang dipersepsikan bakal menjadi calon pemimpin masa depan; dan terakhir 4) menerapkan *good HR information system*, perusahaan yang berhasil mengelola program *talent management* ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi SDM yang akurat. Dalam hal ini HRD dan pemimpin unit kerja bahu-membahu melakukan pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja, dan kemana

seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi karyawan tersebut setiap waktu.

2. Proses *Talent Management*

Menurut (F.Silzer & Dowell, 2010, p. 18) *talent management* adalah serangkaian proses, program, dan norma budaya yang terintegrasi dalam organisasi yang dirancang dan diterapkan untuk menarik, mengembangkan, menyebarkan, dan mempertahankan bakat untuk mencapai tujuan strategis dan memenuhi kebutuhan bisnis di masa depan. Jadi pada dasarnya, proses dari *talent management* itu sendiri terdiri dari sekumpulan proses yang memiliki tujuan agar talenta terbaik perusahaan tidak berpindah ke perusahaan lain serta mengembangkan orang-orang tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Adapun tahapan program *talent management* ini memiliki perbedaan tanggapan dari para ahli. Pella & Inayati (2011, pp. 117–121) menyebutkan bahwa terdapat lima tahap program *talent management*, diantaranya:

- a Menerapkan Kriteria Talenta (*Talent Criteria*) Pada tahapan ini, bagian SDM memperjelas posisi-posisi kunci, posisi-posisi paling penting, serta posisi-posisi yang memiliki risiko tertinggi, atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam *talent management*. Langkah selanjutnya adalah dilakukannya aktivitas untuk menerapkan kriteria calon pemimpin yang berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi yang memiliki ditinjau dari: kualitas karakter

pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman karier kinerja, dan *assignment* potensi;

- b Menyeleksi Kelompok Pusat Pengembangan Talenta (*Talent Pool Selection*) Pada tahapan ini, bagian SDM melakukan segala macam usaha untuk menyeleksi kandidat dari berbagai posisi, jabatan, dan level karyawan di perusahaan untuk menjadi peserta program *talent management*. Tahap ini dilakukan seleksi talenta (*talent selection*) yang terdiri dari dua unsur diantaranya: mengidentifikasi dan menarik talenta untuk masuk dalam grup pusat pengembangan talenta baik berasal dari dalam maupun luar organisasi;
- c Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta (*Talent Acceleration Development Program*) Pada tahapan ini bagian SDM melakukan berbagai macam usaha untuk merancang, merencanakan, dan mengeksekusi program-program pengembangan yang dipercepat dan diberikan kepada setiap anggota dari program *talent management*;
- d Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*) Pada tahapan ini, bagian SDM melakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program *talent management* yang lulus serta dievaluasi kelayakan kepemimpinannya untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya;
- e Mengevaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*) Pada tahapan ini, bagian SDM melakukan aktivitas untuk memonitor, memeriksa, dan

mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Adanya evaluasi ini berguna sebagai dasar pembuatan keputusan-keputusan suksesi dan promosi karyawan tersebut.

3. Faktor yang Mempengaruhi *Talent Management*

Merujuk teori yang dikemukakan oleh Armstrong (2006) menyebutkan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi *talent management*, diantaranya:

- a. Strategi organisasi: *Talent management* harus selaras dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Artinya, kebijakan dan praktik talent management harus didasarkan pada tujuan bisnis dan arah strategis organisasi. Ini memastikan bahwa talent management mendukung upaya pencapaian tujuan jangka panjang dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.
- b. Kepemimpinan: Kepemimpinan yang kuat sangat penting dalam talent management. Para pemimpin harus memiliki pemahaman yang baik tentang kebutuhan dan potensi bakat dalam organisasi. Mereka harus mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan memotivasi individu berbakat serta menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan mereka.
- c. Budaya organisasi: Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan pada talent management. Budaya yang mendukung pengembangan bakat dan inovasi akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi individu berbakat untuk tumbuh dan berkembang. Faktor-faktor seperti pengakuan

atas kinerja, kolaborasi, dan keberagaman akan memainkan peran penting dalam menciptakan budaya tersebut.

- d. Sistem manajemen kinerja: Sistem manajemen kinerja yang efektif adalah faktor penting dalam talent management. Organisasi harus memiliki proses yang jelas untuk menetapkan tujuan, memberikan umpan balik, mengukur kinerja, dan memberikan penghargaan kepada individu berbakat. Hal ini membantu mengidentifikasi potensi, mengarahkan pengembangan, dan memberikan motivasi kepada para bakat.
- e. Pengembangan keterampilan: Pengembangan keterampilan merupakan elemen kunci dari talent management. Organisasi perlu menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang relevan dan efektif untuk memastikan individu berbakat dapat mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka. Ini dapat melalui pelatihan internal, mentoring, program rotasi, atau pengalaman kerja lintas fungsi.
- f. Manajemen suksesi: Manajemen suksesi merupakan proses identifikasi dan pengembangan kandidat untuk posisi kunci di dalam organisasi. Organisasi harus memiliki rencana dan strategi untuk mengelola suksesi dengan baik, termasuk mengidentifikasi bakat potensial, mempersiapkan mereka untuk peran kunci, dan memastikan kelancaran transisi kepemimpinan.

4. Pengukuran *Talent Management*

Merujuk teori yang dikemukakan oleh Armstrong (2006) menyebutkan bahwa *talent management* terdiri dari empat indikator diantaranya; a. *attraction* (*employer choice, recruitment, selection*); b. *learning and development* (*learning, development, training*); c. *retention* (*benefit, pensions, allowances, reward*); d. *career management* (*career & succession planning*)

a *Attraction*, mengacu pada proses menarik sekumpulan kandidat pekerjaan yang memenuhi syarat untuk melamar posisi terbuka dalam suatu organisasi. Tujuan dari *attraction* adalah untuk mengidentifikasi dan menarik beragam kandidat potensial yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk menjadi sukses dalam peran tersebut. Ini adalah langkah penting dalam keseluruhan proses akuisisi talenta, karena membantu memastikan bahwa organisasi memiliki kumpulan kandidat yang kuat untuk dipilih saat mengisi posisi terbuka.

Adapun prosesnya meliputi:

- *Employer of Choice*, menjadi “perusahaan pilihan” dimana orang lebih suka bekerja. Disebut juga sebagai “*Value proposition*”, yang mampu mengkomunikasikan apa yang dapat ditawarkan organisasi kepada karyawannya sebagai tempat yang bagus untuk bekerja.
- *Recruitment*, merupakan proses mengidentifikasi dan menarik sekumpulan kandidat yang memenuhi syarat untuk posisi terbuka dalam suatu organisasi. Hal ini mencakup antara lain aktivitas seperti

lowongan pekerjaan, iklan, rujukan karyawan, dan acara jaringan. proses mengidentifikasi dan menarik sekumpulan kandidat yang memenuhi syarat untuk posisi terbuka dalam suatu organisasi. Hal ini mencakup antara lain aktivitas seperti lowongan pekerjaan, iklan, rujukan karyawan, dan acara jaringan.

- *Selection*, adalah proses memilih kandidat yang paling cocok untuk suatu pekerjaan dari sekumpulan pelamar. Proses seleksi biasanya melibatkan sejumlah langkah, termasuk meninjau resume dan lamaran, melakukan wawancara dan penilaian lainnya, dan membuat keputusan akhir berdasarkan hasil evaluasi ini. Sasaran seleksi adalah mengidentifikasi kandidat yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif, serta potensi untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi. Armstrong menekankan pentingnya menggunakan kriteria yang objektif dan adil ketika membuat keputusan seleksi, dan memastikan bahwa proses seleksi transparan dan konsisten untuk semua kandidat.
- b *Learning and Development*, adalah proses memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru melalui pengalaman, pendidikan, atau pelatihan. Di sisi lain, pengembangan, didefinisikan sebagai proses membantu individu dan organisasi untuk tumbuh dan berkembang dari waktu ke waktu. Adapun prosesnya meliputi:

- *Learning*, merupakan proses memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru melalui pengalaman, pendidikan, atau pelatihan. Pembelajaran dapat terjadi pada berbagai tingkatan dan dalam berbagai bentuk, termasuk program pelatihan formal, pengalaman di tempat kerja, dan pembelajaran mandiri. Armstrong menekankan pentingnya pembelajaran bagi individu, serta bagi organisasi, karena membantu membangun pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan keadaan yang berubah dan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Dia juga membahas peran MSDM dalam mendukung dan memfasilitasi pembelajaran di dalam organisasi, melalui kegiatan seperti program pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan perencanaan pengembangan karier.
- *Development*, merupakan proses membantu individu dan organisasi untuk tumbuh dan berkembang dari waktu ke waktu. Pengembangan dapat mengambil banyak bentuk, termasuk pengembangan pribadi, yang melibatkan peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang; pengembangan organisasi, yang melibatkan peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan; dan pengembangan karier, yang melibatkan perencanaan dan persiapan untuk peluang karier di masa depan. Armstrong membahas peran MSDM dalam mendukung pengembangan di dalam organisasi, melalui kegiatan seperti program pelatihan dan pengembangan,

penilaian kinerja, dan perencanaan pengembangan karier. Dia juga menekankan pentingnya menyelaraskan upaya pengembangan dengan kebutuhan dan tujuan individu dan organisasi, dan memastikan bahwa peluang pengembangan tersedia bagi semua karyawan.

- *Traning*, sebagai bentuk pembelajaran yang secara khusus dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan agar dapat melakukan pekerjaan mereka secara lebih efektif. Pelatihan dapat mengambil banyak bentuk, termasuk program formal berbasis kelas, pelatihan di tempat kerja, dan materi belajar mandiri. Armstrong membahas peran manajemen SDM dalam merancang dan memberikan program pelatihan yang efektif dan relevan dengan kebutuhan organisasi dan karyawannya. Dia juga menekankan pentingnya menyelaraskan pelatihan dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan, dan mengukur dampak dan efektivitas program pelatihan. Armstrong membahas berbagai faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan program pelatihan, termasuk desain dan penyampaian pelatihan, motivasi dan keterlibatan para pembelajar, serta dukungan yang diberikan untuk transfer pembelajaran dan penerapannya dalam pekerjaan.
- c *Retention*, adalah proses mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi untuk jangka waktu yang lama. Retensi merupakan perhatian penting bagi organisasi, karena bisa jadi mahal dan mengganggu untuk

terus-menerus merekrut dan melatih karyawan baru untuk menggantikan mereka yang keluar. Adapun prosesnya meliputi:

- *Benefit*, adalah kompensasi non-upah yang diberikan kepada karyawan selain gaji atau upah mereka. Tunjangan dapat mencakup berbagai macam item, seperti asuransi kesehatan dan gigi, rencana pensiun, cuti berbayar, serta fasilitas dan fasilitas lainnya.
- *Pensions*, jenis manfaat yang diberikan kepada karyawan oleh pemberi kerja mereka atau oleh lembaga pemerintah. Pensiun dapat mengambil banyak bentuk, termasuk pensiun manfaat pasti, di mana jumlah manfaat ditentukan di muka berdasarkan faktor-faktor seperti gaji karyawan dan masa kerja, dan pensiun iuran pasti, di mana manfaatnya didasarkan pada kontribusi yang dibuat oleh karyawan dan pemberi kerja, serta hasil investasi yang diperoleh dari kontribusi tersebut.
- *Allowances*, merupakan pembayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan untuk menutupi biaya pengeluaran atau aktivitas tertentu yang terkait dengan pekerjaan mereka atau keadaan pribadi mereka. Tunjangan bisa dalam berbagai bentuk, seperti tunjangan perjalanan untuk menutupi biaya perjalanan bisnis, tunjangan perumahan untuk menutupi biaya perumahan di lokasi tertentu, atau tunjangan hiburan untuk menutupi biaya menjamu klien atau pelanggan.
- *Reward*, merupakan pengakuan dan tunjangan finansial atau non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas

kontribusi mereka kepada organisasi. Armstrong menekankan pentingnya menyelaraskan program penghargaan dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan, dan memastikan bahwa program tersebut transparan, adil, dan diterapkan secara konsisten kepada semua karyawan.

- d *Career management*, merupakan proses perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan karier individu dalam suatu organisasi. Manajemen karier melibatkan berbagai aktivitas, termasuk perencanaan karier, yang melibatkan penetapan tujuan karier dan mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya; pengembangan karier, yang melibatkan perolehan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk kemajuan dalam karier seseorang; dan kemajuan karier, yang melibatkan perpindahan ke peran atau tingkat baru dalam organisasi.

Adapun prosesnya meliputi:

- *Career*, merupakan sebagai kemajuan dan perkembangan seseorang melalui serangkaian pekerjaan dan posisi dalam suatu organisasi atau industri. Karier biasanya melibatkan kombinasi pengalaman kerja, pendidikan, dan pengembangan pribadi, dan dapat mengambil berbagai bentuk, tergantung pada tujuan dan aspirasi individu.
- *Succession planning*, sebuah proses mengidentifikasi dan mengembangkan penerus potensial untuk posisi kunci dalam suatu organisasi. Perencanaan suksesi adalah aspek penting dari manajemen

SDM, karena membantu memastikan bahwa organisasi memiliki jalur individu-individu yang berbakat dan cakap yang dipersiapkan untuk mengambil peran kepemimpinan saat mereka tersedia.

Tabel 2.4
Indikator Pengukuran *Talent Management*

No	Indikator
1	<i>Attraction (Recruitment & Selection)</i>
2	<i>Learning and Development (Learning, Development, Training)</i>
3	<i>Retention (Benefit, Allowances, Reward, Pensions)</i>
4	<i>Career Management (Career & Succession Planning)</i>

5. Sumber Talenta (*Talent Pool*)

Pada proses implementasi *talent management* di suatu perusahaan, dibutuhkan *talent pool* yang dimaknai sebagai sekelompok orang yang telah diidentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu untuk perusahaan dapat menginvestasikan sejumlah biaya kepada talenta yang hendak dikembangkan. Adapun proses *talent pool* ini perusahaan memiliki dua sumber yaitu internal dan eksternal. *Talent pool* dengan sumber internal dimaknai sebagai keinginan perusahaan untuk merekrut pegawai baru di posisi tertentu dengan memilih pegawai yang sudah ada di dalam perusahaan dengan asumsi bahwa pegawai tersebut telah memiliki pengetahuan mengenai budaya perusahaan.

Adapun metode pencarian *talent pool* berbasis sumber internal ini Royid et al. (2009, p. 8) menyarankan perusahaan menggunakan metode *talent search matrix* yang mengkombinasikan sejumlah elemen yang dapat dijadikan kuantitatif pengukurannya dan ataupun yang tidak dapat dikuantitatifkan apabila digabungkan akan memberi gambaran profil seseorang untuk memberikan gambaran atas hasil kerja yang diharapkan. Metode ini menggunakan enam elemen dasar penilaian diantaranya; pengalaman, profil dan kualifikasi (ketiganya dapat dinilai secara obyektif), sementara keahlian, potensi dan kuantifikasi (dapat dinilai secara subyektif).

- a Pengalaman, didalamnya termasuk deskripsi atas pengalaman yang akan digunakan oleh kandidat untuk menjalankan perannya;
- b Profil, ditentukan dengan suatu tes psikologi atau tes profil kepribadian;
- c Kualifikasi, mengidentifikasi level prestasi akademik dan professional;
- d Keahlian, mengidentifikasi kekuatan pribadi dan pengetahuan yang dituntut;
- e Potensi, mengidentifikasi level tanggung jawab yang akan diemban oleh kandidat;
- f Kuantifikasi, merupakan level prestasi yang harus dicapai kandidat dalam aspek operasional.

Sementara sumber dari luar ada baiknya dijadikan pilihan kedua setelah sumber internal, juga setelah perusahaan meyakini bahwa di dalam perusahaan tidak ada lagi calon yang memadai sesuai dengan persyaratan yang diajukan.

6. Talent Management dan Pengembangan Kinerja Pegawai

Talent management pada dasarnya tidak hanya berfokus kepada hal yang spesifik saja, namun juga fokus terhadap hal lain seperti (Lewis & Heckman, 2006):

- a *Talent management* adalah pengelolaan talenta berdasarkan kinerja;
- b *Talent management* adalah pengelolaan talenta sebagai suatu hal yang tidak berbeda dan muncul dari persepsi kemanusiaan dan demografis
- c *Talent management* ini sangat kritis untuk mengelola kinerja setiap pegawai;
- d *Talent management* terdiri dari Kerjasama dan komunikasi seluruh manajer setiap level.

Talent management yang berhasil diimplementasikan dengan prinsip yang benar, dedikasi dan disiplin yang tinggi akan menghasilkan manfaat yang jauh lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan. Berikut prinsip-prinsip *talent management* menurut (Pella & Inayati, 2011, pp. 111–115):

- a *Talent Management* dimulai dari CEO
CEO memiliki peran utama dalam menentukan strategi bisnis, kebutuhan bisnis terhadap talenta, kriteria talenta dan jumlah level kelompok pusat pengembangan talenta yang dibutuhkan, juga bertanggung jawab pada kaderisasi kepemimpinan dalam organisasi yang dipimpinnya;
- b Organisasi perlu memperjelas kebutuhan talenta

Program *talent management* ditujukan untuk menghasilkan sekelompok karyawan yang siap menduduki posisi puncak dalam unit-unit usaha yang sedang berjalan dari berbagai level organisasi. Dengan demikian, mudah dipahami bahwa pola pendidikan dalam program *talent management* dilakukan secara berjenjang.

c Kepesertaan program talenta bersifat fleksibel

Setiap individu yang menjadi anggota program *talent management* dapat masuk dan keluar program sewaktu-waktu. Hal ini sebagai akibat dari selama masa pengelolaan program, perusahaan terus-menerus memantau kinerja setiap anggota sehingga seperti halnya sebuah kompetisi seorang peserta dapat gugur bilamana ia menunjukkan penurunan kinerja, begitupun sebaliknya bagi individu yang menunjukkan peningkatan kinerja signifikan, dirinya akan terpantau radar *talent pool* untuk dapat bergabung dalam program pengembangan.

d Pemantauan program manajemen talenta

Setiap pegawai yang masuk ke dalam program manajemen talenta dapat keluar dan masuk sesuai dengan hasil dari kemajuan dan hasil setiap individu (*individual progress and result*). Oleh karenanya, setiap anggota dapat keluar dari kelompok akselerasi (*talent acceleration pool*) bila tidak berkembang seperti yang diharapkan pada penugasan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

e Keberhasilan program dimonitor dengan seksama

Ukuran keberhasilan program manajemen talenta sangat bervariasi. Hal ini dipengaruhi jumlah posisi yang menjadi target sasaran, rasio seleksi yang digunakan perusahaan, serta ukuran organisasi perusahaan. Pada praktiknya, perusahaan dapat merekrut pegawai dengan satu sampai dua atau tiga level di bawah target posisi dengan maksud menyiapkan SDM mengisi suatu posisi tertentu jauh lebih tinggi, yang diharapkan akan memberikan hasil yang lebih baik bagi kepentingan kandidat untuk mengisi posisi kunci.

f Program manajemen talenta berbasis kompetensi

Dalam budaya pengembangan talenta, kompetensi merupakan basis dari segala aktivitas terkait seleksi, perekrutan, pelatihan, pengembangan, penugasan, evaluasi, dan imbal jasa. Adapun kompetensi ini digunakan untuk berbagai tujuan, seperti kriteria seleksi, pelatihan dan pengembangan kriteria, serta landasan untuk melaksanakan pengembangan kepemimpinan dan perencanaan suksesi. Adanya syarat kompetensi di suatu organisasi, karyawan dan manajer dapat membuat rencana yang realistis untuk mengembangkan profesi dan meningkatkan karier.

2.2.4 *Employee Engagement*

1. Pengertian *Employee Engagement*

Employee Engagement menjadi topik bahasan menarik yang saat ini menjadi perbincangan, hal ini dikarenakan *employee engagement* sendiri pada dasarnya dapat berkontribusi positif terhadap pencapaian bisnis. Penelitian

terdahulu telah disebutkan bahwasanya karyawan yang tingkat *engaged* -nya lebih tinggi cenderung lebih produktif dalam kinerjanya, dapat memberikan layanan terbaik bagi konsumen, rendahnya tingkat ketidakhadiran di kantor, serta lebih loyal terhadap perusahaan. Ini menunjukkan bahwa memang *employee engagement* sangat membantu suatu organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitifnya. Karyawan yang memiliki *engaged* yang tinggi terhadap pekerjaan tentu memiliki *work engagement* yang tinggi pula.

Work Engagement, menurut (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008) dalam Leiter & Bakker (2010) adalah kondisi kesejahteraan yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, memuaskan, dan memotivasi-afektif yang dapat dilihat sebagai antipoda dari kelelahan kerja. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi akan tinggi juga energinya, dan antusiasnya yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Schaufeli (2012) menyebut *work engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang dicirikan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Hewit dalam Bakker et al; (2010, p. 12) mengemukakan tiga dimensi diantaranya; 1) *Say*, secara konsisten berbicara positif tentang organisasi kepada rekan kerja, karyawan potensial, dan pelanggan; 2) *Stay*, memiliki keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi meskipun ada kesempatan untuk bekerja di tempat lain; 3) *Strive*, mengerahkan waktu, upaya, dan inisiatif ekstra untuk berkontribusi pada kesuksesan bisnis. Towers Perrin dalam Bakker et al. (2010, p. 12) mendefinisikan *employee engagement* sebagai bentuk keterlibatan karyawan

yang dianggap sebagai keadaan afektif yang mencerminkan kepuasan pribadi karyawan, rasa inspirasi, dan penegasan yang mereka dapatkan dari perkerjaa, serta rasa yang dimiliki masing-masing individu bahwa ia menjadi bagian dari organisasi. *Mercer* dalam Bakker et al. (2010, p. 12) mendefinisikan *employee engagement* sebagai komitmen atau motivasi dimana ini dimaknai sebagai kondisi psikologis dimana karyawan merasakan kepentingan pribadi dalam kesuksesan perusahaan serta bekerja dengan standar tinggi bahkan melebihi persyaratan kerja yang telah diberikan.

Para ahli sepakat bahwa memang pada dasarnya *engagement* sendiri terdiri dari dimensi energi dan dimensi identifikasi. Dengan demikian, *engagement* ditandai dengan tingkat semangat yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang. Schneider (2008) dalam Leiter & Bakker (2010, p. 2) menyebutkan bahwa terdapat berbagai definisi mengenai *engagement* yang dikemukakan oleh para ahli, namun secara mendasar keseluruhannya masih memiliki makna yang mirip. Definisi tersebut bertujuan untuk mencoba memecahkan masalah konseptual dengan mengusulkan *employee engagement* sebagai payung yang mencakup semua yang berisi berbagai jenis keterlibatan (sifat, keterlibatan negara, keterlibatan perilaku). Namun, Scheneider secara terbuka menarik kesimpulan bahwa yang dimaksudkan dengan *engagement* adalah aspek psikologis yang spesifik, terdefinisi dengan baik dan dioperasionalkan dengan benar dan terbuka untuk penelitian empiris dan aplikasi praktis. Maka *Work Engagement* didefinisikan

sebagai konsep dari motivasi yang memungkinkan karyawan untuk berjuang menuju tujuan yang menantang. Karyawan yang terlibat ini tidak hanya memiliki kapasitas untuk menjadi energik, namun mereka antusias menerapkan energi tersebut ke dalam pekerjaan mereka.

Menurut Buckingham et al. (2001) terdapat hal-hal yang menjadi penggerak *employee engagement* diantaranya; budaya organisasi, visi, dan nilai yang dianut. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwasanya *Employee Engagement* adalah sebuah makna tentang sebuah rasa keterikatan dan keterlibatan karyawan pada organisasinya, dimana implikasinya seringkali karyawan melakukan sesuatu di atas batas kemampuannya dalam memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Terdapat hal-hal yang menjadi faktor yang mempengaruhi *employee engagement* ditinjau dari tiap jenis pekerjaan dan organisasinya. Schaufeli (2004) menjelaskan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Berikut beberapa faktor diantaranya:

a Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Sumber daya pekerjaan merujuk pada aspek-aspek positif dalam lingkungan kerja yang mendukung dan memfasilitasi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Beberapa contoh sumber daya pekerjaan adalah otonomi dalam pekerjaan, dukungan sosial, umpan balik yang konstruktif, dan kesempatan pengembangan karir. Keberadaan

sumber daya pekerjaan yang memadai dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

b Tuntutan Pekerjaan (*Job Resources*)

Tuntutan pekerjaan mencakup aspek-aspek yang memerlukan upaya fisik, kognitif, atau emosional dari karyawan. Tuntutan pekerjaan yang tinggi, seperti tekanan waktu yang ketat, beban kerja yang berlebihan, atau konflik peran, dapat menguras energi karyawan dan berpotensi menurunkan keterlibatan mereka.

c Kejelasan Peran (*Role Clarity*)

Kejelasan peran merujuk pada pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab, tugas, dan harapan yang terkait dengan pekerjaan seseorang. Karyawan yang memiliki kejelasan peran yang tinggi cenderung lebih terlibat karena mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka dan dapat fokus pada tujuan dan tugas mereka.

d Dukungan Sosial (*Social Support*)

Dukungan sosial melibatkan dukungan emosional, dukungan instrumental, dan dukungan informasional yang diterima dari rekan kerja, atasan, atau organisasi secara keseluruhan. Dukungan sosial yang baik dapat membantu mengurangi stres, meningkatkan rasa percaya diri, dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

e Otonomi (*Autonomy*)

Otonomi merujuk pada sejauh mana karyawan memiliki kebebasan dan kewenangan untuk mengatur dan mengendalikan pekerjaan mereka. Otonomi yang tinggi memberikan karyawan rasa kontrol dan kebebasan dalam melaksanakan tugas mereka, yang dapat meningkatkan rasa kompetensi dan keterlibatan.

f Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik yang konstruktif dan reguler tentang kinerja karyawan penting untuk meningkatkan keterlibatan. Umpan balik yang jelas dan relevan dapat membantu karyawan memahami di mana mereka berada dalam pencapaian tujuan dan memberikan panduan untuk perbaikan.

3. Ciri-Ciri *Employee Engagement*

Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi terhadap suatu perusahaan memiliki ciri-ciri tertentu. Federman (2009, p. 21) dalam tulisannya menyebutkan tanda-tanda seorang karyawan memiliki *engagement* yang tinggi terhadap suatu perusahaan, diantaranya:

- a Fokus tentang bagaimana pekerjaan tersebut dapat diselesaikan, tapi juga berfikir bagaimana langkah selanjutnya;
- b Merasa diri menjadi bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri pribadi;
- c Merasa diri mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan di suatu pekerjaan;

- d Bekerja dengan perubahan dan selalu menghadapi tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

4. Pengukuran *Employee Engagement*

Terdapat dimensi penting mencakup *employee engagement*, sebagaimana disebutkan oleh macey et al. (2009, p. 4) dalam bukunya diantaranya:

- a *Employee engagement* sebagai energi psikis (*Psychic Energy*)

Psychic energy membawa ke dalam pikiran gambaran yang kuat. Secara sederhana, karyawan yang menerapkan lebih banyak energi psikis pada tugas tertentu akan fokus secara intens pada tugas tersebut serta menghabiskan sedikit energi untuk berfokus pada hal hal. Karena pada dasarnya *engagement* merupakan dorongan seorang karyawan untuk melebur (*immersion*), perjuangan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*), dan keterlibatan (*involvement*).

- b *Employee engagement* sebagai energi tingkat laku (*Behavioral Energy*)

Ada cara bagaimana *employee engagement* dapat terlihat secara jelas. Ia akan terlihat secara jelas manakala direpresentasikan dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Adapun tingkah laku ini diantaranya:

- 1) Karyawan akan bekerja dan berfikir secara proaktif, serta mengantisipasi kemungkinan arah tindakan dan bertindak sesuai dengan tujuan organisasi;

- 2) Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi tidak akan terkait dengan “Deskripsi pekerjaan”, namun ia akan berkonsentrasi pada tujuan dan secara konsisten berusaha mencapai kesuksesan perusahaan;
- 3) Karyawan secara aktif mencari peluang untuk mengembangkan keahlian dengan cara sejalan dengan visi perusahaan;
- 4) Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung pantang menyerah meskipun dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

Adapun dasar pengukuran diambil dari teori *work engagement* oleh Schaufeli (2012) dalam penelitiannya Noercahyo et al. (2021) dengan tiga dimensi, diantaranya;

- a *Vigor*, mengacu pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi yang dialami orang ketika mereka terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini mencakup perasaan antusias, vitalitas, dan kegigihan;
- b *Dedication*, mengacu pada rasa makna dan tujuan yang dialami orang ketika mereka terlibat dalam pekerjaan mereka. Ini termasuk perasaan keterlibatan, kepentingan, dan signifikansi;
- c *Absorption*, mengacu pada perasaan sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan seseorang, dengan rasa kenikmatan dan aliran yang kuat.

Tabel 2.5
Indikator Pengukuran *Employee Engagement*

No	Dimensi	Indikator
1	<i>Vigor</i>	Penuh dengan energi, kuat dan bersemangat dalam bekerja, merasa ingin pergi bekerja, terus bekerja untuk jangka waktu yang lama pada suatu waktu, tahan banting dan mental selama bekerja, melestarikan, peristiwa ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik.
2	<i>Dedication</i>	Penuh makna dan tujuan di tempat kerja, antusias dengan pekerjaan, pekerjaan menginspirasi saya, bangga pada pekerjaan, pekerjaan itu menantang.
3	<i>Absorption</i>	Waktu berlalu ketika bekerja, melupakan semua hal lain di sekitar saya ketika bekerja, senang ketika bekerja secara intens, tenggelam dalam pekerjaan saya, terbawa suasana ketika bekerja, sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

2.2.5 *Job Satisfaction*

1. Pengertian *Job Satisfaction*

Menurut Spector (2011, p. 216) *job satisfaction* didefinisikan sebagai variabel sikap yang mencerminkan bagaimana perasaan orang tentang

pekerjaan mereka secara keseluruhan, serta berbagai aspek pekerjaan. Secara sederhana, kepuasan kerja adalah sejauh mana orang menyukai pekerjaan mereka; ketidakpuasan kerja adalah sejauh mana mereka tidak menyukainya. Sementara Luthans et al. (2021, p. 118) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai sikap kognitif, afektif, dan evaluatif. Juga disebut sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang. *Job satisfaction* juga merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka dalam memberikan pandangan yang penting. Berikut terdapat karakteristik yang mengindikasikan karyawan memiliki *job satisfaction* yang tinggi di suatu perusahaan, diantaranya (Luthans et al., 2021, p. 118):

- a *Job satisfaction* adalah suatu respon emosional terhadap situasi pekerjaan. Dengan demikian, *employee engagement* tidak dapat dilihat, hanya dapat disimpulkan;
- b *Job satisfaction* kerap kali ditentukan oleh seberapa baik hasil untuk memenuhi atau melampaui harapan;
- c *Job satisfaction* mewakili beberapa sikap terkait. Terdiri dari lima dimensi: *the work it self, pay, promotion, supervision, dan coworkers*.

2. Teori *Job Satisfaction*

Terdapat pendekatan yang biasanya dilakukan untuk menilai tingkat *job satisfaction* seorang karyawan di tempat kerja. Paling umum pendekatan yang dilakukan adalah *the global approach* (P E Spector, 2011, p. 216), atau disebut

juga sebagai *motivation-hygiene theory* oleh (Robbins & Judge, 2022, p. 251) dimana teori ini mempercayai bahwa terdapat hubungan individu dengan pekerjaan adalah hal yang mendasar, dan bahwa sikap terhadap sebuah pekerjaan dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan. Tabel berikut menjelaskan kemiripan pendekatan teori motivasi dari kedua sumber yang berbeda:

Tabel 2.6
Job Satisfaction Theory di Tempat Kerja

Aspek Kepuasan Kerja yang Umum (P E Spector, 2011)
<i>Pay, promotion opportunities, Fringe benefits, Supervision, Coworkers, Job condition, Nature of the work itself, Communication, Security</i>

3. Faktor yang Mendukung *Job Satisfaction*

Menurut Spector (2011, p. 217) terdapat sejumlah faktor yang dapat menjadi pengaruh *job satisfaction* karyawan di tempat kerja, diantaranya:

- a. *Pay*, mengacu pada perasaan karyawan tentang gaji mereka, termasuk apakah itu layak diterima, apakah aman dan wajar untuk pengeluaran sehari-hari, dan barang mewah. Seperti aspek lainnya, kepuasan atas gaji ini didasarkan pada perbandingan antara gaji yang diinginkan karyawan dengan gaji yang mereka terima;

- b. *Promotion*, mengacu pada perasaan karyawan tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi ini sering dilakukan, adik, serta berdasarkan kemampuan;
- c. *Supervision*, dimaknai sebagai "tindakan mengawasi atau mengarahkan pekerjaan orang lain." Pengawasan adalah fungsi umum dalam organisasi dan biasanya dilakukan oleh manajer atau individu lain dalam peran kepemimpinan. Tujuan pengawasan adalah untuk memastikan bahwa pekerjaan yang sedang dilakukan memenuhi standar dan harapan organisasi, dan bahwa pekerjaan itu diselesaikan dengan cara yang efektif dan efisien;
- d. *Co-workers*, bermakna seseorang yang bekerja dengan orang lain dalam organisasi yang sama atau pada proyek yang sama." Rekan kerja sering kali merupakan sumber dukungan dan kolaborasi yang penting di tempat kerja, dan kualitas hubungan dengan rekan kerja dapat memiliki dampak yang signifikan pada kepuasan kerja seseorang secara keseluruhan;
- e. *Communication*, bisa bermakna "pertukaran informasi, gagasan, dan perasaan di antara individu atau kelompok." Komunikasi adalah komponen vital dari setiap organisasi dan sangat penting untuk kolaborasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah yang efektif. Spector membahas pentingnya komunikasi yang efektif di tempat kerja dan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kualitas komunikasi. Faktor-faktor ini mencakup kejelasan dan keakuratan pesan yang disampaikan,

media yang digunakan untuk mengirimkan pesan (seperti percakapan tatap muka, email, atau telepon), kemampuan penerima untuk memahami pesan, dan tingkat kepercayaan dan rasa hormat antara pengirim dan penerima;

- f. *Workitself*, adalah aspek kepuasan kerja mengacu pada kepuasan individu dengan tugas-tugas aktual dan tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan mereka. Ini mencakup faktor-faktor seperti tantangan dan variasi pekerjaan, kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan seseorang, dan tingkat otonomi dan kemandirian dalam pekerjaan;
- g. *Policies & Practices*, adalah aspek kepuasan kerja mengacu pada kepuasan individu terhadap kebijakan, prosedur, dan aturan yang mengatur pekerjaan mereka dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini mencakup faktor-faktor seperti keadilan dan konsistensi kebijakan, tingkat dukungan yang diberikan oleh organisasi, dan tingkat kepercayaan dan rasa hormat yang ditunjukkan oleh manajemen;
- h. *Working Conditions*, bisa berarti "lingkungan fisik dan sosial tempat pekerjaan dilakukan." Kondisi kerja dapat mencakup berbagai faktor, seperti tata letak fisik lingkungan kerja, peralatan dan perkakas yang digunakan, tingkat kebisingan dan penerangan, suhu dan ventilasi ruangan, serta keamanan dan kebersihan lingkungan kerja secara keseluruhan. Kondisi kerja juga bisa mencakup aspek sosial lingkungan kerja, seperti hubungan dengan rekan kerja dan supervisor, tingkat dukungan dan sumber

daya yang tersedia, serta tingkat komunikasi dan kolaborasi dalam organisasi;

- i. *Supportive Work Environment*, adalah aspek kepuasan kerja mengacu pada kepuasan individu terhadap dukungan dan sumber daya yang disediakan oleh organisasi untuk membantu mereka melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Hal ini mencakup faktor-faktor seperti ketersediaan sumber daya dan peralatan, tingkat dukungan dan bantuan dari rekan kerja dan penyelia, serta iklim dan budaya kerja secara keseluruhan;
- j. *Personal Growth & Development*, adalah aspek kepuasan kerja mengacu pada kepuasan individu dengan peluang untuk belajar, pertumbuhan, dan kemajuan yang disediakan oleh pekerjaan mereka dan organisasi. Hal ini mencakup faktor-faktor seperti ketersediaan peluang pelatihan dan pengembangan, dukungan untuk kemajuan karier, dan kesempatan untuk mengambil tantangan dan tanggung jawab baru.

4. Dampak *Job Unsatisfaction* di Tempat Kerja

Menurut Robbins et al. (2022, p. 123) terdapat implikasi dari karyawan yang tidak puas di tempat kerja. Berikut adalah konsekuensi dari ketidakpuasan karyawan:

- a *Exit*, merupakan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri. Untuk mengukur efek dari respons terhadap ketidakpuasan ini, para peneliti mempelajari pergantian individu dan pergantian kolektif, total kerugian bagi organisasi dari

pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik karyawan lainnya;

- b *Voice*, termasuk secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan melakukan aktivitas serikat pekerja;
- c *Loyalty*, berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk "melakukan hal yang benar";
- d *Neglect*, bermakna membiarkan kondisi memburuk dan termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan kronis, berkurangnya upaya, dan meningkatnya tingkat kesalahan.

5. Pengukuran *Job Satisfaction*

Untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitian kali ini, peneliti akan menggunakan *Minnesota Job Satisfaction Questionnaire* (MSI). MSI adalah ukuran kepuasan kerja yang banyak digunakan dan divalidasi dengan baik yang dikembangkan oleh University of Minnesota pada tahun 1950-an. Ini adalah kuesioner standar yang terdiri dari serangkaian pernyataan tentang berbagai aspek pekerjaan, dan responden diminta untuk menilai tingkat persetujuan mereka dengan setiap pernyataan. MSI dirancang untuk mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan, serta kepuasan dengan aspek-aspek spesifik dari pekerjaan seperti gaji, pengawasan, dan kondisi kerja. Peneliti percaya bahwa

MSI adalah alat yang tepat dan dapat diandalkan untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitian kali ini, dan peneliti yakin bahwa MSI akan memberikan wawasan yang berharga tentang pengalaman dan sikap responden penelitian nantinya.

Metode pengukuran ini pertama kali dikenalkan oleh (Weiss J. David & Rene, 1967, p. 1) yang hadir dalam dua bentuk, versi panjang dengan 100 item dan bentuk pendek 20 item. MSQ terdiri dari 20 item, banyak di antaranya lebih spesifik daripada kebanyakan skala kepuasan lainnya. Bentuk panjang berisi lima elemen per segi, sedangkan bentuk pendek hanya berisi satu elemen. Sebagian besar peneliti yang menggunakan bentuk singkat menggabungkan semua item menjadi skor total tunggal atau menghitung subskala kepuasan ekstrinsik dan intrinsik dari himpunan bagian item. Kepuasan ekstrinsik mengacu pada aspek pekerjaan yang tidak terkait dengan tugas itu sendiri dan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Berikut daftar skala MSQ. Item yang mengikuti judul skala adalah item kepuasan yang berkorelasi paling tinggi dengan skor skala, diantaranya:

Tabel 2.7
Indikator Pengukuran *Job Satisfaction*
(*Minnesota Job Satisfaction Questionnaire MSQ*)

Indikator	
<i>Pay</i>	<i>Workitself</i>
<i>Promotion</i>	<i>Policies & Practice</i>

<i>Supervision</i>	<i>Working Condition</i>
<i>Co-worker</i>	<i>Supportive Work Environment</i>
<i>Communicaiton</i>	<i>Personal Growth & Development</i>

2. 4. Hubungan Antar Variabel

2. 3. 1. Hubungan antara *Talent Management* dengan *Job Satisfaction* (H1)

Sestri Goestjahjanti et al (2020) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa adanya *talent management* mendorong peningkatan *job satisfaction*. Melihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan rata-rata persepsi penilaian karyawan terhadap kepuasan kerja tergolong sangat tinggi dan persepsi penilaian terhadap manajemen talenta mendapat kriteria tinggi. Salah satu item yang memiliki nilai tertinggi dalam manajemen talenta adalah "organisasi memotivasi untuk berkinerja tinggi", oleh karena itu karyawan merasa termotivasi untuk berkinerja tinggi, dan itulah salah satu alasan karyawan merasakan *employee engagement*. Terkait dengan pengaruh positif manajemen talenta terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *employee engagement*, maka manajemen perlu mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan meningkatkan upaya-upaya yang mendukung program manajemen talenta. Manajemen

perusahaan juga perlu kreatif untuk menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong karyawan merasakan *employee engagement*, sehingga pada gilirannya karyawan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan, selalu peduli terhadap permasalahan yang terjadi di perusahaan, karyawan dan memiliki keterikatan secara emosional dengan perusahaan. Dengan demikian, kepuasan karyawan menjadi positif dan pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih produktif dan kontributif.

Almomani et al (2022) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat efek positif dan signifikan dari praktik *talent management* terhadap *job satisfaction*. Karena terdapat pola bahwa manajemen talenta dapat mempengaruhi kepuasan kerja, maka organisasi dapat menjadi lebih efektif untuk berfokus pada tiga indikator perbaikan: daya tarik talenta (berfokus pada perencanaan), pengembangan talenta (berfokus pada pendidikan dan pelatihan staf), keterampilan, dan pengetahuan mereka yang pada akhirnya akan berfokus pada retensi talenta, mempertahankan karyawan berbakat, dan mengurangi pergantian karyawan.

Dzimbiri et al (2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa praktik *talent management* bermasalah di rumah sakit Malawi, sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Masalah tersebut antara lain: strategi talenta yang buruk, tingkat kepegawaian, dan

strategi retensi, serta manajemen kinerja. Manajemen rumah sakit umum dapat memanfaatkan hasil ini untuk mengelola perawat berbakat untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka. Lebih lanjut, penelitian ini telah menyoroti perlunya praktik manajemen talenta seperti strategi, proses peninjauan talenta, kepegawaian, penyebaran talenta, pengembangan talenta, manajemen kinerja dan retensi talenta di rumah sakit umum karena mereka berdampak positif pada kepuasan kerja. Agar rumah sakit dapat memajukan kepuasan kerja tenaga kesehatan mereka, khususnya perawat terdaftar, mereka harus meninggalkan cara tradisional dalam menangani perawat berbakat. Studi ini membantu dalam mendorong implementasi praktik manajemen talenta yang sistematis dengan memastikan bahwa sistem manajemen talenta rumah sakit umum tertanam dalam rencana strategis mereka serta melakukan sumber daya yang memadai terhadap sistem manajemen talenta.

Altındağ (2018) dalam penelitian menyimpulkan bahwa praktik manajemen talenta yang efektif memiliki pengaruh penting terhadap sumber daya manusia, yang merupakan elemen terpenting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Sistem penilaian kinerja yang adil dan dapat dipercaya serta penilaian kinerja manajemen terhadap karyawan merupakan kegiatan utama untuk meningkatkan rasa percaya dan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, serta kepuasan karyawan dalam industri jasa keuangan.

Al-Dalahmeh et al (2022) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa praktik *talent management* sangat berdampak pada komitmen dan *employee job satisfaction*. Adapun *employee job satisfaction* memediasi hubungan antara praktik *talent management* dan komitmen karyawan. Dengan demikian, kepuasan karyawan akan meningkat manakala perusahaan mengadopsi praktik *talent management*. Hasil penelitian ini juga menghasilkan implikasi penting bagi para manajer dan pengambil keputusan organisasi, dimana implementasi *talent management* dapat menjadi cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam hal meningkatkan perilaku positif karyawan dan mengurangi perilaku yang tidak diinginkan. Oleh karena itu, investasi perbaikan implementasi *talent management* yang memperkuat kepuasan karyawan dan meningkatkan komitmen afektif dapat memaksimalkan keuntungan dalam hal efektivitas dan prestasi.

H1: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Talent Management terhadap Job Satisfaction*

2.3.2. Hubungan antara *Employee Engagement* dengan *Job Satisfaction* (H2)

Reissová & Papay (2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, sementara pada saat bersamaan *employee engagement* tidak berpengaruh pada *potential turnover*. Berdasarkan penelitian,

ditemukan bahwa bahkan di tempat kerja yang memiliki kondisi kerja yang sangat tidak menguntungkan; tingkat EE belum tentu rendah. Di sisi lain, terbukti bahwa nilai yang terdeteksi berada di kisaran rata-rata yang lebih rendah. Pertanyaannya adalah apakah temuan ini tidak terpengaruh oleh keterbatasan penelitian yang telah disebutkan di bagian diskusi. Hubungan antara keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja terbukti jelas positif dan pada saat yang sama korelasi antara EE dan potensi perputaran diverifikasi sebagai negatif.

Noercahyo et al (2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* namun tidak berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Penelitian ini menjawab pertanyaan bagaimana keterikatan karyawan ditinjau dari dua perspektif; keterlibatan kerja dan organisasi secara langsung dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini memberikan bukti empiris adanya model keterikatan multidimensi yang mengimplikasikan bahwa karyawan secara simultan terlibat dalam dua objek yang berbeda, yaitu pekerjaan dan organisasinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ukuran efek menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki efek

moderat pada kepuasan kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin karyawan merasa terlibat dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan konsentrasi penuh dalam bekerja, maka semakin puas mereka dengan pekerjaannya.

Sulistiono et al (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Ini artinya semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, makin tinggi juga kepuasan kerja mereka. Hasil uji-t adalah 4,924, lebih besar dari t-tabel (1,960) pada taraf signifikansi 5%. Sama halnya dengan penelitian Wardhani et al (2020) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* BPJS Ketenagakerjaan Jawa Timur. Dengan kata lain organisasi tersebut tetap memperhatikan apa yang dirasakan karyawan terkait dengan kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*.

Wardhani et al (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *Employee Engagement* secara parsial berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) BPJS Ketenagakerjaan Jawa Timur dan *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* di BPJS Ketenagakerjaan Jawa Timur. Dengan kata lain, BPJS Ketenagakerjaan dapat terus meningkatkan kinerjanya dengan mempertahankan karyawan yang sudah baik

dengan terus memberikan motivasi dan apresiasi untuk mendorong karyawan baru, karyawan lama atau senior untuk lebih terlibat dalam perusahaan, juga terus memperhatikan apa yang dirasakan oleh karyawan terkait kepuasan kerja dan OCB.

Srividhya et al (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *job satisfaction* di industri mobil India dengan p-value menunjukkan angka $<0,05$, yaitu 0,006. Keterlibatan karyawan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja tetapi hanya memiliki pengaruh tidak langsung pada kinerja kerja dan keterlibatan karyawan hanya memprediksi 16 persentase kepuasan kerja. Jadi jelas bahwa faktor-faktor lain juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Konseptualisasi kepuasan kerja dari perspektif karyawan adalah konstruktif karena menyiratkan pedoman yang tepat bagi manajer sumber daya manusia untuk merumuskan taktik dan strategi dan area di mana penelitian dapat berguna dalam membantu pengambilan keputusan manajerial.

H2: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Employee Engagement terhadap Job Satisfaction*

2.3.3. Hubungan antara *Talent Management* dengan *Individual Performance* (H4)

Talent management menjadi faktor penentu dalam pengelolaan sumber daya manusia di pasar yang kompetitif saat ini. Survey yang dilakukan oleh AON Hewitt di Inggris dalam (Wamwangi & Kagiri, 2018) menunjukkan bahwa perekrutan akan lebih besar di tahun-tahun yang akan datang, dengan berfokus pada kualitas kandidat. Hal ini menunjukkan bahwa memang perusahaan berfokus pada menarik, mempertahankan karyawan terbaik dan tercerdas. Adapun perusahaan yang dapat melakukan hal tersebut dapat mencapai pangsa pasar yang lebih tinggi dari rata-rata dan keuntungan yang meningkat.

Demi mencapai pangsa pasar yang lebih tinggi dan keuntungan yang meningkat tersebut diperlukan talenta terbaik yang didapatkan maupun yang diberikan pelatihan dan pengembangan oleh perusahaan tempat ia bernaung. Karena, karyawan yang mendapatkan program pelatihan dan pengembangan atau dalam hal ini terpapar oleh program *talent management* cenderung akan memiliki kinerja yang tinggi, tentu kinerja yang tinggi akan berpengaruh kepada tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini terbukti dari penelitian Wamwangi (2018) yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *talent management* terhadap *employee performance*.

Bibi (2019) dalam penelitiannya sesuai dengan arah tujuan dari penelitian yaitu implementasi *talent management* (*recruitment* dan *selection* untuk *talent attraction*; *coaching* dan *mentoring* untuk *learning & development*; *compensation* untuk *retention*) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. *Talent management* pada penelitian ini ditujukan untuk membantu departemen SDM organisasi kesehatan untuk mengelola karyawan berbakat mereka untuk membantu, serta dapat memotivasi karyawan bekerja secara efektif demi tercapainya tujuan organisasi. Organisasi, dalam penelitiannya dituntut untuk mengembangkan strategi dan praktik pengelolaan bakat agar dapat merangkul perubahan melalui: *attraction*, *development*, dan *retention* karyawan berbakat untuk mengatasi kebutuhan organisasi saat ini dan masa yang akan datang.

Sopiah et al (2020) menyebutkan juga bahwa praktik *talent management* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *employee performance* dimediasi oleh *work engagement*. Penelitian ini karyawan (dalam hal ini perawat) mempercayai bahwa *talent management* mengoptimalkan kemampuan terbaik, kepuasan atas gaji dan tunjangan yang diterima. Ini berimplikasi pada keengganan karyawan (perawat) untuk berganti pekerjaan, arena mereka puas dengan tempat kerja saat ini, mereka merasa diperlakukan secara adil, merasa budaya kerja sesuai dengan hati nurani mereka, mereka merasa kualitas hidup mereka

diperhatikan, aspirasi mereka didengar dan diperhatikan, bahkan pimpinan menghargai kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* karyawan di suatu perusahaan tinggi.

Kravarity et al (2022) juga menyebutkan bahwa *talent management* berpengaruh pada masing – masing indikator kinerja talenta individu. Temuan riset tersebut menyebutkan bahwa peran manajer lini yang mendukung adalah mekanisme utama dimana praktik *talent management* ini mempengaruhi kinerja bakat individu di sektor publik. Dalam riset ini juga disebutkan bahwa *organization support development* dan *line management support development* menunjukkan efek substitusi, ini berarti organisasi sektor publik tersebut dapat berinvestasi dalam OSD tingkat tinggi, dan mengurangi tanggung jawab pengembangan bakat pada manajer dan bisa mereka lebih fokus kepada tugas-tugas lain. Hal ini bisa dicapai melalui: penekanan pada peran, kemampuan dan keterlibatan profesional SDM dalam desain dan implementasi *talent management* di sektor publik, dan dukungan dari manajer senior. Namun intinya, kinerja bukan hanya semata dihasilkan dari desain *talent management* yang baik saja, perlu konfigurasi dengan aspek lain juga seperti *line management support development* dan *organization support development*.

Al-hussaini et al (2019) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa strategi manajemen talenta secara signifikan dan positif

mempengaruhi perilaku kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga memberikan wawasan terbaru tentang fenomena penelitian, juga memberikan peluang kepada manajemen untuk merencanakan dan memulai intervensi yang tepat untuk mendorong perilaku kinerja karyawan untuk daya saing organisasi.

H4: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Talent Management terhadap Individual Performance*

2.3.4. Hubungan antara *Employee Engagement* dengan *Individual Performance* (H5)

Employee Engagement didefinisikan sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilainya. Karyawan yang terlibat (*engaged*) menyadari konteks bisnis dan bekerja dengan rekannya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan demi kepentingan organisasi. Dibutuhkan hubungan dua arah antara pemberi kerja dan karyawan untuk mengembangkan dan memelihara *employee engagement* di suatu perusahaan.

Darko (2020) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *employee engagement* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *employee task performance*. Hasil meningkatkan level dan mengkonfirmasi generalisasi temuan bahwa ketika karyawan terlibat, mereka berkinerja lebih baik. *Vigor*, dimensi EE, memiliki dampak signifikan pada ETP daripada *dedication*, dan *absorption*.

Mungkin hasil ini disebabkan oleh budaya kolektifis dan jarak yang tinggi di Ghana. Pemahaman tentang keterlibatan sebagai penyerapan, dedikasi, dan semangat menunjukkan bahwa karyawan ECG yang penuh semangat memiliki dampak lebih besar pada kinerja tugas. Karyawan yang bersemangat cenderung proaktif, berusaha ekstra keras dalam pekerjaan, ulet, tidak mudah lelah, dan gigih dalam menghadapi kesulitan di tempat kerja. Temuan ini memperluas pemahaman tentang bagaimana keterlibatan karyawan mempengaruhi kinerja, dan menegaskan bahwa hasil yang sama dapat ditemukan di negara-negara maju.

Ngaochai & Amara (2021) dalam penelitiannya yang menentukan apakah *employee engagement* memprediksi empat komponen kinerja: *growth*, *achievement contribution*, dan *customer satisfaction* menghasilkan kesimpulan bahwa memang keterlibatan mempengaruhi keempat aspek kinerja karyawan. Adapun rekomendasi dari penelitian ini ialah: 1) Perusahaan multinasional Thailand harus mengembangkan strategi dan program untuk meningkatkan keterlibatan karyawan; 2) Perusahaan multinasional Thailand harus melakukan penelitian dengan karyawan untuk mengetahui bagaimana mereka dapat meningkatkan keterlibatan; 3) Perusahaan yang memiliki tingkat keterlibatan yang rendah harus melakukan penelitian tambahan untuk menentukan mengapa karyawan sebagian besar tidak terlibat, karena

pada dasarnya ketidakterlibatan karyawan akan mengurangi keuntungan, produktivitas, kemampuan inovasi, dan daya saih secara keseluruhan.

Ali (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa menunjukkan bahwa komunikasi internal serta penghargaan dan pengakuan secara signifikan terkait dengan *employee engagement*, kecuali untuk keseimbangan kehidupan kerja. Selain itu, *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan tekstil.

Penelitian ini menunjukkan bahwa Employee Engagement (EE) adalah konsep yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor tekstil. Dalam penelitian ini, kami mengidentifikasi dua faktor internal utama perusahaan, yaitu komunikasi internal dan penghargaan dan pengakuan, yang secara langsung meningkatkan tingkat EE dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini memperkaya literatur MSDM terkait dengan keterlibatan dan kinerja di sektor tekstil, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti keseimbangan kehidupan kerja, komunikasi internal, dan penghargaan dan pengakuan, yang sebelumnya kurang dipahami. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa EE sangat penting bagi kelancaran kerja dan pencapaian tujuan individu dan organisasi. Sebagian besar karyawan tertarik dengan pekerjaan mereka melalui

sistem komunikasi internal formal di dalam pabrik tekstil dan termotivasi oleh skema insentif yang berbeda untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Koech et al (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan ($\beta=.338$; $t=6.366$; $p<.05$). Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa memang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan fokus pada pembinaan keterlibatan karyawan karena karyawan yang sepenuhnya terlibat akan: positif, energik, berdedikasi, tangguh dan berkinerja lebih baik.

Sendawula (2018) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *training* dan *employee engagement* secara signifikan memprediksi *employee performance* sebesar 44,7% dan *employee engagement* ditemukan sebagai prediktor utama *employee performance* dibandingkan dengan pelatihan. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *training* dan *employee performance*. Hasil analisis korelasi lebih lanjut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *employee engagement* dan *employee performance*. Efek mediasi parsial dari *employee engagement* dalam hubungan antara *training* dan *employee engagement* juga ditemukan.

Berdasarkan temuan penelitian yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja, para manajer harus mengambil tindakan yang melibatkan karyawan dalam kebijakan, prosedur, dan pengambilan keputusan untuk memastikan bahwa mereka berdedikasi dan memenuhi tujuan organisasi. Pelatihan di tempat kerja direkomendasikan sebagai prioritas utama bagi manajer untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena penelitian menunjukkan bahwa pelatihan di tempat kerja lebih efektif daripada pelatihan di luar tempat kerja. Oleh karena itu, jika manajer ingin melatih karyawan, mereka harus memberikan pelatihan di tempat kerja sebagai prioritas utama.

H5: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Employee Engagement terhadap Individual Performance*

2.3.5. Hubungan antara Job Satisfaction dengan Individual Performance (H7)

Riyanto et al (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa motivation berpengaruh positif terhadap employee performance TI, sedangkan job satisfaction bersifat independen. Employee engagement tidak secara langsung mempengaruhi employee performance, namun pengaruh mediasi melalui motivation dan job satisfaction dapat berpengaruh signifikan terhadap employee performance. Temuan penelitian memiliki implikasi manajerial, dalam meningkatkan

keterlibatan karyawan yang tinggi, motivasi perlu didorong untuk lebih aktif dan inovatif, serta memfasilitasi pencapaian hasil yang diinginkan.

Badrianto et al (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *work environment* dan *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* secara parsial dan simultan. Hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* merupakan hal penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Idris et al (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *Compensation* tidak berdampak pada *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*. Selain itu, *Job Satisfaction* tidak dapat memediasi *Compensation* dan *Employee Performance*. Namun, lingkungan *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*. *Job Satisfaction* berdampak pada *Work Environment* dan *Employee Performance*. Hal ini juga mempengaruhi *Employee Performance* secara positif dan signifikan. Dengan demikian, *Job Satisfaction* secara langsung maupun tidak langsung dapat menjadi mediator hubungan antara *Work Environment* dengan *Employee Performance*.

Veloso (2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa karyawan perusahaan secara global merasa puas, dan kepuasan ini berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap penguatan kinerja kontekstual dan kesetiaan mereka terhadap organisasi. Penelitian ini

merupakan kontribusi pertama untuk pengetahuan yang lebih baik tentang tingkat kepuasan karyawan dari organisasi perekrutan dan outsourcing TI di Portugal dan, dari perspektif manajemen, memberikan kontribusi agar para manajer perusahaan ini lebih memahami implikasi dari anteseden kepuasan dalam loyalitas dan kinerja organisasi dan dengan cara ini mengembangkan kebijakan dan langkah-langkah yang mendukung peningkatan kepuasan karyawan sambil secara bersamaan meningkatkan loyalitas dan meningkatkan kinerja organisasi.

H7: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Job Satisfaction terhadap Individual Performance*

2.3. 6. Hubungan Tidak Langsung antara *Talent Management* dengan *Individual Performance* (H8)

Penelitian yang dilakukan oleh Al-hussaini et al. (2019) menyimpulkan bahwa strategi talent management secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap employee performance behavior dimana outputs talent management secara parsial memediasi hubungan keduanya. Hasil ini juga memberikan wawasan baru tentang fenomena penelitian dimana menawarkan peluang kepada manajemen untuk merencanakan dan memulai intervensi yang tepat untuk mendorong employee performance demi daya saing organisasi.

H8: *Pengaruh tidak langsung Talent Management terhadap Individual Performance melalui Job Satisfaction lebih besar daripada pengaruh langsung Talent Management terhadap Individual Performance*

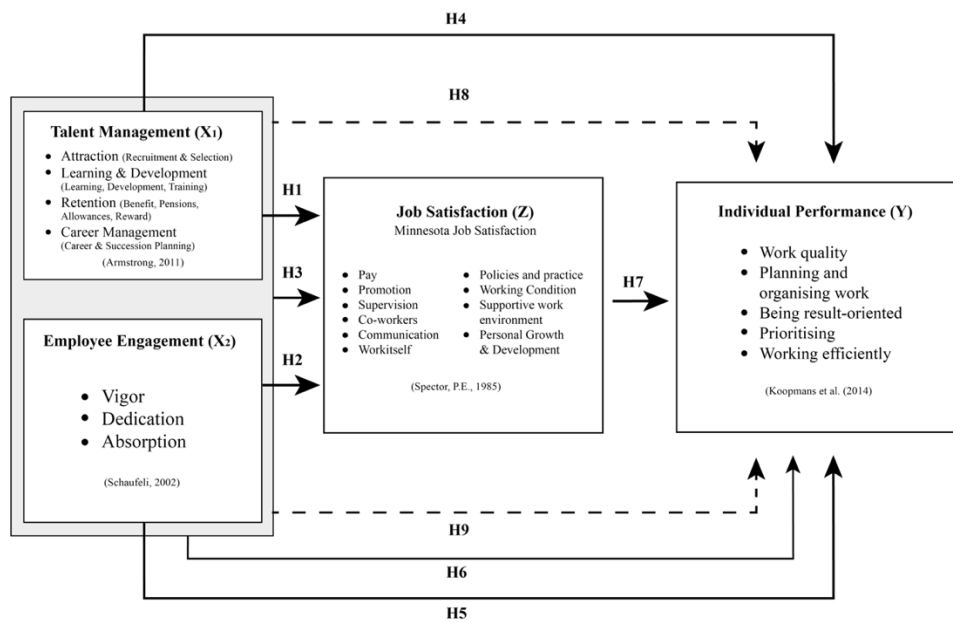
2. 3. 7. Hubungan Tidak Langsung antara Employee Engagement dengan Individual Performance (H9)

Koech et al (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan ($\beta=.338$; $t=6.366$; $p<.05$). Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa memang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan fokus pada pembinaan keterlibatan karyawan karena karyawan yang sepenuhnya terlibat akan: positif, energik, berdedikasi, tangguh dan berkinerja lebih baik.

H9: *Pengaruh tidak langsung Employee Engagement terhadap Employee Performance melalui Job Satisfaction lebih besar daripada pengaruh langsung Employee Engagement terhadap Individual Performance*

2. 5. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini terdiri dari variabel independen atau variabel bebas (X_1) yaitu *talent management* dan (X_2) yaitu *employee engagement*, variabel dependen atau terikat (Z) yaitu *job satisfaction*, dan variabel mediasi (Y) yaitu *individual performance*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2.3
Model Penelitian

2. 6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada dasarnya adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2010:93). Disebut juga sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, namun belum sebagai jawaban yang empiric (Sugiyono, 2010) dalam Hardani et al. (2020, p. 330). Hipotesis ini adalah dugaan sementara yang bisa jadi benar atau bisa jadi salah, sehingga dapat dianggap sebagai kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian yang telah dinyatakan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- **H1:** Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Talent Management* terhadap *Job Satisfaction*
- **H2:** Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction*
- **H3:** Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Talent Management* dan *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction* secara **simultan**.
- **H4:** Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Talent Management* terhadap *Individual Performance*
- **H5:** Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance*
- **H6:** Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Talent Management* dan *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance* secara **simultan**.
- **H7:** Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Job Satisfaction* terhadap *Individual Performance*
- **H8:** Diduga pengaruh tidak langsung *Talent Management* terhadap *Individual Performance* melalui *Job Satisfaction* **lebih besar** daripada pengaruh langsung *Talent Management* terhadap *Individual Performance*

- **H9:** Diduga pengaruh tidak langsung *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance* melalui *Job Satisfaction* **lebih besar** daripada pengaruh langsung *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance*

BAB III

METODE PENELITIAN

3. 1. Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian kali ini adalah penelitian kuantitatif dengan jenis eksplanasi (*explanatory research*) yaitu penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan (Sugiyono, 2013, p. 6). Jenis penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang mengindikasikan adanya korelasi antara konsep, sehingga dapat ditentukan apakah suatu variabel terkait dengan variabel lainnya atau tidak, serta apakah suatu variabel disebabkan atau dipengaruhi oleh variabel lainnya. Penelitian eksplanasi bertujuan untuk menjelaskan generalisasi sampel terhadap populasi atau menjelaskan hubungan, perbedaan, atau pengaruh dari satu variabel terhadap variabel lainnya.

Adapun jenis penelitian yang digunakan pada penelitian kali ini adalah penelitian kuantitatif dimana penggunaan survei dan kuisioner sebagai alat pengumpulan data sangat dibutuhkan yang berguna untuk mencari informasi korelasi antar variabel pada model yang akan diuji dengan menggunakan metode statistik tertentu. Sugiyono (2013, p. 7) dalam tulisannya menyebut bahwa metode ini disebut dengan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka - angka dan analisis menggunakan statistik. Menurut Ahyar (2020, p. 238) dalam penelitian kuantitatif, penelitian cenderung lebih sistematis, terencana,

terstruktur, jelas dari awal hingga akhir, dan tidak dipengaruhi oleh keadaan yang ada di lapangan. Karena pada penelitian kuantitatif memiliki struktur yang tegas, maka tahap awal hingga akhir penelitian sudah dapat diramalkan.

3. 2. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian kali ini, populasi yang ditargetkan sebagai responden adalah karyawan industri mineral dan batubara yang bekerja di PT ABC. Agar cakupan penelitian ini lebih luas peneliti juga menyebarkan kuesioner pada karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara yang memiliki akun LinkedIn dengan melakukan filtrasi dari lulusan Universitas di Seluruh Indonesia, saya filter berdasarkan industri tempat mereka bekerja. Hal tersebut bertujuan untuk mendapatkan persepsi responden yang lebih beragam tentang *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance* dan *job satisfaction* di masing – masing tempat mereka bekerja.

Kriteria penetapan dan pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *non – probability sampling method* dengan teknik *convenience sampling*. Menurut Sugiyono (2013), *convenience sampling* atau juga dikenal dengan *accidental sampling*, merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/incidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

Menurut Hair et al., (2010) sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Sebagai aturan umum, jumlah sampel minimum adalah $5 \times \{(jumlah$

indikator x 2) + jumlah variabel}. Dalam hal ini, jumlah indikator yang akhirnya digunakan hingga model bersifat final berjumlah 22 butir, lalu jumlah variabel yang digunakan sebanyak empat variabel. Sehingga, jumlah minimal sampel dalam penelitian ini adalah $5 \times \{(22 \times 2) + 4\} = 240$. Formulir online yang berhasil terkumpul sebanyak 270. Jumlah sampel sebanyak 270 orang berada diatas jumlah sampel minimal 240 orang yang dipersyaratkan. Sekaran (2003) menyebut semakin besar jumlah sampel yang diambil maka akan semakin dapat mencerminkan keadaan populasi (Sekaran, 2003). Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah responden dalam penelitian ini adalah **270 orang**.

3. 3. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, data yang dikumpulkan adalah persepsi dari responden, oleh karena itu pengukuran paling sederhana adalah menggunakan teknik kuesioner atau angket yang akan disampaikan pada setiap responden, berfungsi sebagai instrument atau alat ukuran yang akan disampaikan secara langsung. Adapun kuisisioner atau angkat akan dibuat dengan menggunakan pertanyaan tertutup, yang pertanyaan ini telah disediakan alternatif jawabannya, sehingga responden tinggal memilih satu jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi responden. Kuesioner disebarkan kepada alumni universitas di Yogyakarta yang bekerja di industri pertambangan, dan memiliki akun Linked In.

Skala ukur yang akan digunakan adalah Likert, dimana skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau

kelompok orang tentang fenomena sosial dengan interval 5 tingkatan (Sugiyono, 2013, p. 93). Dengan skala Likert ini, maka variabel yang akan diukur diklasifikasikan berdasarkan indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk Menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan.

Setelah kuisioner disusun, sebelum didistribusikan, maka dilakukan uji validitas dan uji reabilitas terhadap tiap butir pertanyaan dalam kuisioner. Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kuisioner tersebut dapat dipercaya.

3. 4. Data dan Sumber Data

Sebuah penelitian dibutuhkan data yang dikategorikan menjadi data primer dan sekunder. Adapun perolehan data primer dilakukan dengan penyebaran kuisioner untuk mendapatkan gambaran terkait *talent management*, *employee engagement*, *job satisfaction*, dan *individual performance* pada karyawan PT ABC dan pengguna LinkedIn yang merupakan karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara. Sementara sumber sekunder didapatkan dari kajian literatur yang tersebar di internet yang dapat dipertanggungjawabkan keabsahan datanya.

3. 5. Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.3.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat, nilai orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh seorang peneliti untuk dipelajari dan selanjutnya dapat ditarik

kesimpulan (Sugiyono, 2013, p. 58). Variabel ini terdiri atas variabel independent, variabel mediasi (*Intervening*), dan variabel dependen. Adapun rincian masing-masing jenis variabel tersebut adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (Independen)

Merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Adapun variabel independen dalam penelitian ini adalah *Talent Management* (X_1) dan *Employee Engagement* (X_2)

b. Variabel Terikat (Dependen)

Merupakan variabel yang dipengaruhi atau akibat, karena adanya variabel bebas. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah *Individual Performance* (Y)

c. Variabel Mediasi (Intervening)

Merupakan variabel yang menghubungkan antara variabel independent dengan variabel dependen yang memperkuat ataupun memperlemah hubungan namun tidak dapat diamati atau diukur. Adapun variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah *Job Satisfaction* (Z).

3.3.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik

buruknya pengukuran tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini antara lain:

a. *Talent Management* (X₁)

Manajemen talenta merupakan serangkaian aktivitas terpadu untuk memastikan bahwa organisasi menarik, mempertahankan, memotivasi dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan sekarang dan di masa depan. Tujuannya adalah untuk mengamankan aliran talenta, mengingat bahwa talenta adalah sumber daya perusahaan yang utama (Armstrong, 2006, p. 390).

b. *Employee Engagement* (X₂)

Engagement didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang dicirikan oleh *vigor*, *dedication*, *absorption* (Wilmar B. Schaufeli, 2012).

c. *Job Satisfaction* (Z)

Job satisfaction didefinisikan sebagai variabel sikap yang mencerminkan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan, serta berbagai aspek pekerjaan. Secara sederhana, kepuasan kerja adalah sejauh mana orang menyukai pekerjaan mereka; ketidakpuasan kerja adalah sejauh mana mereka tidak menyukainya (P E Spector, 2011, p. 216).

d. *Individual Performance* (Y)

Kinerja didefinisikan sebagai: 1) kinerja kerja harus didefinisikan dalam hal perilaku daripada hasil, (2) kinerja kerja hanya mencakup perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, dan (3) kinerja kerja bersifat multidimensi. Karena membedakan antara perilaku dan hasil bisa jadi sulit, yang lain telah memasukkan hasil dalam definisi kinerja kerja mereka. Disebut juga sebagai "tindakan, perilaku, dan hasil yang terukur yang dilakukan atau dihasilkan oleh karyawan yang terkait dengan dan berkontribusi pada tujuan organisasi (Koopmans et al., 2014).

3.3.3. Dimensi dan Indikator Variabel

a. *Talent Management* (X₁)

Terdapat empat dimensi empat indikator dari variabel *talent management* menurut Armstrong (2006), diantaranya:

- 1) *Attraction*, mengacu pada proses menarik sekumpulan kandidat pekerjaan yang memenuhi syarat untuk melamar posisi terbuka dalam suatu organisasi. Adapun komponen pertanyaannya meliputi:
 - Menurut saya, perusahaan ini memiliki strategi manajemen talenta yang kuat untuk menarik kandidat

- Saya akan lebih cenderung mempertimbangkan bekerja di perusahaan yang secara teratur berinvestasi dalam peluang pengembangan karyawan
- Rencana manajemen talenta jelas merupakan faktor penting dalam keputusan saya menerima tawaran pekerjaan

2) *Learning and Development*, adalah proses memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru melalui pengalaman, pendidikan, atau pelatihan. Di sisi lain, pengembangan, didefinisikan sebagai proses membantu individu dan organisasi untuk tumbuh dan berkembang dari waktu ke waktu. Adapun komponen pertanyaannya meliputi:

- Saya percaya bahwa pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan sangat penting bagi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dalam suatu perusahaan
- Menurut saya, perusahaan yang menyediakan peluang pelatihan dan pengembangan secara teratur lebih mungkin mempertahankan talenta terbaik
- Saya setuju bahwa komitmen perusahaan terhadap pembelajaran dan pengembangan karyawan merupakan faktor penting dalam menarik kandidat pekerjaan terbaik.

3) *Retention*, adalah proses mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi untuk jangka waktu yang lama. Retensi merupakan perhatian penting bagi organisasi, karena bisa jadi mahal dan mengganggu untuk terus-menerus merekrut dan melatih karyawan baru untuk menggantikan mereka yang keluar. Adapun komponen pertanyaannya meliputi:

- Saya percaya bahwa budaya kerja yang positif dan hubungan yang baik dengan rekan kerja sangat penting untuk mempertahankan para karyawan yang berkinerja terbaik
- Saya percaya bahwa menawarkan kompensasi dan tunjangan yang kompetitif sangat penting untuk mempertahankan para karyawan terbaik dalam suatu perusahaan
- Saya percaya bahwa pemberian *reward* akan membuat karyawan bertahan di suatu perusahaan
- Saya merasa program pensiun karyawan dipikirkan matang oleh perusahaan untuk diimplementasikan

4) *Career management*, merupakan proses perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan karier individu dalam suatu organisasi. Adapun komponen pertanyaannya meliputi:

- Saya merasa peluang pengembangan karir yang ditawarkan perusahaan ini selaras dengan tujuan profesional saya
- Saya merasa bahwa saya diberi dukungan dan bimbingan yang memadai selama proses pengembangan karir saya
- Saya merasa kesempatan karir yang ditawarkan perusahaan ini terdistribusi secara adil diantara karyawan

b. *Employee Engagement* (X₂)

Terdapat indikator yang dijadikan dasar pengukuran diambil dari W. B. Schaufeli & Bakker (2004) diantaranya;

1) *Vigor* (semangat), mengacu pada tingkat energi dan antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaan yang dialami seorang karyawan. Hal ini ditandai dengan perasaan vitalitas, keaktifan, dan antusiasme, serta dorongan dan tekad yang kuat untuk menyelesaikan sesuatu. Adapun komponen pertanyaannya antara lain:

- Saya sering merasa energik dan antusias dengan pekerjaan saya
- Saya sering merasa sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan saya, lupa waktu dan merasa fokus dan produktif

- Saya sering merasakan pencapaian atau kebanggaan dalam pekerjaan yang saya lakukan
- Saya sering termotivasi untuk melakukan upaya ekstra di tempat kerja, bahkan ketika hal itu tidak diperlukan atau diharapkan dari saya

2) *Dedication* (Dedikasi), mengacu pada rasa keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini dicirikan oleh perasaan penyerapan, pikiran tunggal, dan keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaan seseorang.

Adapun komponen pertanyaannya sebagai berikut:

- Saya merasakan rasa identifikasi yang kuat dengan pekerjaan dan perusahaan saya
- Saya berkomitmen untuk memberikan kontribusi positif kepada perusahaan saya
- Saya bangga menjadi anggota perusahaan saya
- Saya merasakan rasa loyalitas yang kuat terhadap perusahaan saya

3) *Absorption* (Kelekatan), mengacu pada pengalaman sepenuhnya tenggelam dan fokus pada pekerjaan seseorang, sampai-sampai waktu seolah-olah berhenti dan gangguan lainnya memudar. Ini adalah keadaan perhatian yang lengkap

dan tidak terbagi, ditandai dengan perasaan senang dan puas.

Adapun komponen pertanyaannya antara lain:

- Saya sering terjebak dalam pekerjaan saya sehingga saya lupa waktu
- Saya sering mendapati diri saya memikirkan tentang pekerjaan ketika saya tidak sedang bekerja
- Saya sering merasa sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan saya
- Saya sering tersesat dalam pekerjaan saya dan melupakan segala sesuatu yang lain di sekitar saya

c. *Job Satisfaction (Z)*

Terdapat indikator yang dijadikan dasar pengukuran diambil dari Paul E. Spector (1985) adalah alat yang banyak digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Alat ini dikembangkan oleh Paul E. Spector pada tahun 1985 dan dikelompokkan ke dalam sembilan skala, masing-masing mengukur aspek kepuasan kerja yang berbeda. Adapun komponen pertanyaan dari masing-masing skala tersebut antara lain:

Tabel 3.1
Indikator Pengukuran *Job Satisfaction*
(*Minnesota Job Satisfaction Questionnaire MSQ*)

No	Indikator	Pertanyaan
1	<i>Pay</i>	- Saya puas dengan gaji yang saya terima untuk pekerjaan yang saya lakukan - Gaji yang saya terima adil dan wajar mengingat sifat pekerjaan saya dan tanggung jawab yang ada di dalamnya
2	<i>Promotion</i>	- Saya memiliki kesempatan untuk maju dan mengambil tanggung jawab baru dalam organisasi saya - Saya puas dengan peluang promosi yang tersedia bagi saya di organisasi saya
3	<i>Supervision</i>	- Saya puas dengan tingkat dukungan dan bimbingan yang saya terima dari supervisor saya - Supervisor saya adil dan konsisten dalam memperlakukan saya dan rekan kerja saya
4	<i>Co-workers</i>	- Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja saya - Saya merasa didukung dan dihargai oleh rekan kerja saya

5	<i>Communication</i>	- Saya puas dengan tingkat komunikasi dalam organisasi saya - Saya merasa bahwa gagasan dan keprihatinan saya didengar dan dipertimbangkan oleh manajemen
6	<i>Workitself</i>	- Saya puas dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya - Saya merasa bahwa pekerjaan saya menantang dan memungkinkan saya menggunakan keterampilan dan kemampuan saya
7	<i>Policies and practice</i>	- Saya puas dengan kebijakan dan prosedur organisasi saya - Kebijakan dan praktik organisasi saya adil dan konsisten
8	<i>Work conditions</i>	- Saya puas dengan kondisi kerja fisik dalam pekerjaan saya - Lingkungan fisik tempat saya bekerja aman dan nyaman
9	<i>Supportive Work Environment</i>	- Saya merasa didukung oleh organisasi saya dalam pekerjaan saya - Iklim dan budaya kerja di organisasi saya positif dan mendukung

10	<i>Personal Growth & Development</i>	- Saya memiliki peluang untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan saya - Saya puas dengan dukungan untuk kemajuan karier saya di organisasi saya

d. *Individual Performance (Y)*

Metode pengukuran yang dapat digunakan untuk mengukur individual performance adalah model task performance yang pertama kali dicetuskan oleh Edwin Locke (University of Maryland) dan Prof. Gary Latham (University of Toronto) pada tahun 1990. Koopmans (2014) menyebutkan bahwa dimensi kinerja tugas terdiri dari 5 indikator kinerja tugas yang relevan diidentifikasi, diantaranya;

- 1) *Work quality*, tingkat keunggulan atau superioritas pekerjaan individu atau pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu organisasi.

Adapun komponen pertanyaannya antara lain:

- Saya bangga dengan pekerjaan yang saya hasilkan dan merasa bahwa pekerjaan itu memenuhi standar kualitas yang tinggi.
- Saya secara konsisten menghasilkan karya berkualitas tinggi yang memenuhi atau melampaui harapan pekerjaan saya.

2) *Planning and organizing work*, Proses mengidentifikasi tugas dan aktivitas yang perlu diselesaikan untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu, dan membuat rencana untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut dengan cara yang efisien dan efektif.

Adapun komponen pertanyaannya meliputi:

- Saya secara efektif merencanakan dan mengatur pekerjaan saya untuk memastikan bahwa saya efisien dan produktif.
- Saya mampu memprioritaskan pekerjaan saya dan mengelola waktu saya secara efektif.

3) *Being result-oriented*, fokus pada pencapaian hasil atau tujuan tertentu, daripada hanya menyelesaikan tugas atau kegiatan demi tujuan mereka sendiri. Individu yang berorientasi pada hasil didorong untuk mencapai kesuksesan dan mungkin lebih cenderung mengambil tindakan dan membuat keputusan yang akan membantu mereka mencapai tujuan mereka. Adapun komponen pertanyaannya meliputi:

- Saya termotivasi untuk mencapai hasil dan berkomitmen untuk memenuhi target dan tenggat waktu.
- Saya secara konsisten memberikan hasil kerja berkualitas tinggi yang memenuhi atau melampaui harapan pekerjaan saya.

- 4) *Prioritising*, proses menentukan tugas atau aktivitas mana yang paling penting dan harus diprioritaskan dalam hal waktu, sumber daya, dan perhatian. Memprioritaskan dapat membantu individu dan organisasi memfokuskan upaya mereka pada tugas-tugas yang paling penting dan mencapai tujuan mereka secara lebih efisien dan efektif. Adapun komponen pertanyaannya meliputi:
- Saya mampu memprioritaskan pekerjaan saya dan mengelola waktu saya secara efektif.
 - Saya mampu mengidentifikasi tugas-tugas yang paling penting dan fokus untuk menyelesaikannya terlebih dahulu.
- 5) *Working efficiently*, kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan secara tepat waktu dan efektif, tanpa membuang-buang sumber daya seperti waktu, uang, atau material. Adapun komponen pertanyaannya meliputi:
- Saya mampu menyelesaikan pekerjaan saya secara tepat waktu dan efisien.
 - Saya mampu meminimalkan langkah-langkah yang tidak perlu dan bekerja secara efektif dan efisien untuk memenuhi tenggat waktu.

3. 6. Uji Instrumen Penelitian

Sebelum survei dilakukan, terlebih dahulu alat uji atau instrument penelitian harus diuji terlebih dahulu agar data diperoleh yang nantinya sesuai

dengan tujuan awal dari penelitian. Adapun metode pengujiannya dilakukan dengan uji validitas dan reabilitas.

3. 6. 1. Uji Validitas

Validitas atau valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2013, p. 121). Untuk mengetahui apakah butir dalam instrumen dinyatakan valid atau tidak, maka dilakukan uji dengan menggunakan korelasi *product moment* dari Pearson. Uji ini digunakan dengan tujuan menentukan kekuatan dan arah hubungan antara dua variabel (Leavy, 2017, p. 113) dengan formulasi sebagai berikut (Hakim, 2021, p. 27):

$$r = \frac{n(\sum x_i y_i) - (\sum x_i \sum y_i)}{\sqrt{[n\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2][n\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

Keterangan:

r	:	Rho. Korelasi <i>product moment</i>
n	:	Ukuran sampel
x	:	Skor pernyataan ke-i
y	:	Skor total pernyataan ke-i
I	:	Angka berurutan: 1, 2, 3,.....n

Korelasi ini menunjukkan hubungan antara skor pada salah satu butir dengan skor total keseluruhan. Hasil koefisien korelasi ini digunakan untuk menghitung harga uji statistic “t” yang selanjutnya harga inilah yang dijadikan sebagai taraf signifikansi yang dicari. Apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 5% maka butir yang diujikan dinyatakan valid.

3. 6. 2. Uji Reabilitas

Reliabilitas didefinisikan dengan sejauh mana suatu alat ukur (kuesioner) dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama pada waktu yang berbeda. Pengukuran ini dilakukan dengan cara mengukur korelasi antar hasil jawaban pertanyaan yaitu memakai fasilitas ukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (Sugiyono, 2013)

$$r_i = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Keterangan:

r_i	:	<i>Cronbach Alpha</i>
k	:	Mean kuadrat antara subyek
$\sum Si^2$	:	Mean kuadrat kesalahan
St^2	:	Varians total

Nilai *Cronbach Alpha* pada penelitian ini adalah 0.6, dengan asumsi bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach Alpha* ≥ 0.6 .

3. 7. Metode Analisis Data

Teknik yang digunakan untuk mengolah data adalah analisis statistik melalui program computer *Excel Statistic Analysis & SPSS*. Adapun teknik analisis data yang digunakan yaitu:

3. 7. 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lainnya (Situmorang & Lutfi, 2010, p. 141). Berikut model persamaannya:

a. Analisis Regresi Tahap 1

Analisis ini digunakan untuk mengetahui tentang pengaruh *talent management* (X_1) dan *employee engagement* (X_2) terhadap *job satisfaction* (Z). Adapun bentuk persamaannya sebagai berikut (Situmorang & Lutfi, 2010, p. 141):

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

Z	:	<i>Job Satisfaction</i>
b_1, b_2	:	Koefisien Regresi
a	:	Konstanta

X_1	:	<i>Talent Management</i>
X_2	:	<i>Employee Engagement</i>
ϵ	:	<i>error</i>

b. Analisis Regresi Tahap II (Analisis Jalur)

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan apabila secara teori berhadapan dengan masalah yang berhubungan dengan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan akibat (Situmorang & Lutfi, 2010, p. 141).

Dalam penelitian ini, analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung *talent management* (X_1) terhadap *individual performance* (Y). Adapun bentuk persamaannya adalah sebagai berikut (Situmorang & Lutfi, 2010, p. 141):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

Y	:	<i>Employee Performance</i>
b_1, b_2	:	Koefisien Regresi
a	:	Konstanta
X_1	:	<i>Talent Management</i>

X_2		<i>Employee Engagement</i>
Z		<i>Job Satisfaction</i>
ϵ		<i>error</i>

3. 7. 2. Uji Determinasi

Uji determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Iman Ghozali, 2011). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 kecil bermakna bahwa kemampuan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3. 7. 3. Uji F (Serentak)

Uji hipotesis (F-test) ditujukan untuk mengetahui secara bersama variabel independent terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005, p. 53). Uji F digunakan untuk membuktikan hipotesis, Adapun langkahnya sebagai berikut:

- a. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance* secara simultan.

Ha: Ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance* secara simultan.

- b. Menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha=5\%$ atau 0,05
- c. Membuat kesimpulan

Jika $p \leq \alpha$ = H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan antara *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance* secara simultan

3. 7. 4. Uji t (Parsial)

Uji hipotesis (t-test) ditujukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independent secara individual (parsial) terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005, p. 54). Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis, Adapun langkahnya sebagai berikut:

- a. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance* secara simultan.

H_a : Ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance* secara simultan.

- b. Menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha=5\%$ atau 0,05)

c. Membuat kesimpulan

Jika $p \leq \alpha = \alpha$ Ho ditolak dan Ha diterima, artinya ada pengaruh signifikan antara *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance* secara simultan

3. 7. 5. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan estimator linier yang baik. Adapun uji asumsi klasik ini terdiri dari:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Sugiyono (2013) adalah suatu prosedur statistik untuk menguji apakah data berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Data berdistribusi normal ini adalah distribusi yang simetris dan memiliki puncak tunggal. Uji normalitas dilakukan untuk memastikan bawa data yang digunakan dalam analisis statistik sesuai dengan asumsi dasar yang digunakan dalam uji hipotesis. Bila data tidak berdistribusi normal, maka analisis statistik yang dilakukan dapat menghasilkan kesimpulan yang salah.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel yang bebas (independen). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi

korelasi antar variabel independent. Bilamana variabel independent saling berkorelasi, maka variabel tersebut tidak orthogonal. Ortogonal ini adalah variabel independent sama dengan nol (Iman Ghozali, 2011, p. 91).

Cara untuk mengetahui apakah terdapat multikolinieritas dalam model regresi adalah dengan mengamati nilai *tolerance* dari VIP. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independent yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah apabila nilai *tolerance* $< 0,1$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heterokedastisitas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual atau observasi ke observasi yang lain. Bilamana variabel residual suatu observasi ke observasi lain tetap, maka disebut dengan homokedastisitas dan jika berbeda maka disebut heterokedastisitas. Adapun model regresi yang baik pada dasarnya adalah homoskedastisitas (Iman Ghozali, 2011, p. 105). Pada penelitian kali ini, uji heterokedastisitas dengan menggunakan pendekatan grafik dan statistik melalui uji glejser dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan hasil dari penelitian “Determinan *Talent Mangement* dan *Employee Engagement* Terhadap *Individual Performance* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi”. Responden penelitian dalam studi ini adalah karyawan yang bekerja di industri mineral batubara yang bekerja di PT ABC serta karyawan yang bekerja di industri sejenis yang memiliki akun LinkedIn. Kuesioner didistribusikan kepada sejumlah 320 karyawan. Faktanya, tingkat partisipasi responden di PT ABC tidak memenuhi ekspektasi dan belum mencapai jumlah minimum responden yang ditetapkan. Maka, kuesioner disebarkan kembali kepada karyawan yang bekerja di industri yang sama dan memiliki akun LinkedIn. Metode filtrasi pengguna LinkedIn dari lulusan universitas di seluruh Indonesia, dimana filtrasi sesuai dengan industri tempat pengguna LinkedIn tersebut bekerja, industri Mineral dan Batubara. Sebanyak 270 kuesioner berhasil dikumpulkan dan dianalisis. Tabel 4.1 menunjukkan rincian distribusi kuesioner yang disebarkan.

Tabel 4.1 Rincian Sebaran Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah Kuesioner	Persentase
1	Kuesioner yang Disebar	320	100%
2	Kuesioner yang Tidak Kembali	50	15,62%

3	Jumlah Kuesioner yang Kembali	270	84,37%
4	Kuesioner yang Difiltrasi Sesuai Kriteria	264	82,5%

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 2, hal. 305)

Berdasarkan tabel 4.1, jumlah kuesioner yang berhasil kembali adalah 270 atau 84,37% dan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 50 atau 15,62%, sementara kuesiner yang sesuai kriteria responden sebanyak 264 atau 82,5%. Analisis dari hasil penelitian dimulai dengan analisis deskriptif responden, analisis deskriptif variabel penelitian, dilanjutkan analisis kuantitatif meliputi uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda tahap 1, analisis jalur dengan *sobel test*, dan pembuktian hipotesis penelitian menggunakan *F test* dan *T test*.

4. 1. Hasil Deskriptif Variabel Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Berikut adalah jumlah pertanyaan dari masing – masing variabel.

Terlihat pada Tabel 4.2:

Tabel 4.2 Jumlah Pertanyaan

No	Variabel	Total
1	<i>Talent Management (X1)</i>	13
2	<i>Employee Engagement (X2)</i>	12
3	<i>Job Satisfaction (Z)</i>	20
4	<i>Individual Performance (Y)</i>	10
Total Pertanyaan		55

Uji validitas merupakan pengukuran yang menunjukkan tingkat keabsahan suatu alat ukur. Suatu alat ukur dianggap valid jika mampu mengukur variabel-variabel dengan tepat. Metode yang digunakan untuk menguji validitas adalah uji korelasi Pearson. Menurut Ghazali (2018) jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka pernyataan tersebut dikatakan valid atau dapat juga dilihat dari nilai signifikansi korelasi Pearson jika kurang dari 5% atau 0,05, maka data dikatakan valid.

Uji validitas bertujuan untuk mengukur akurasi alat ukur dalam melaksanakan fungsinya sebagai alat ukur. Teknik yang digunakan dalam uji validitas adalah korelasi moment produk Pearson. Alat ukur dikatakan memiliki validitas tinggi jika mampu melakukan fungsi pengukuran sesuai dengan tujuan pengukuran. Hasil uji validitas ditampilkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas

Item Pertanyaan	Pearsons' Correlations	Signifikansi	Keterangan
<i>Talent Management (X1)</i>			
1	0,681	0,05	VALID
2	0,674	0,05	VALID
3	0,694	0,05	VALID
4	0,672	0,05	VALID
5	0,645	0,05	VALID
6	0,677	0,05	VALID
7	0,613	0,05	VALID
8	0,623	0,05	VALID
9	0,668	0,05	VALID
10	0,690	0,05	VALID

11	0,708	0,05	VALID
12	0,710	0,05	VALID
13	0,706	0,05	VALID
<i>Employee Engagement (X2)</i>			
1	0,636	0,05	VALID
2	0,735	0,05	VALID
3	0,715	0,05	VALID
4	0,664	0,05	VALID
5	0,707	0,05	VALID
6	0,592	0,05	VALID
7	0,559	0,05	VALID
8	0,615	0,05	VALID
9	0,747	0,05	VALID
10	0,725	0,05	VALID
11	0,798	0,05	VALID
12	0,742	0,05	VALID
<i>Job Satisfaction (Z)</i>			
1	0,704	0,05	VALID
2	0,751	0,05	VALID
3	0,786	0,05	VALID
4	0,749	0,05	VALID
5	0,749	0,05	VALID
6	0,735	0,05	VALID
7	0,651	0,05	VALID
8	0,752	0,05	VALID
9	0,801	0,05	VALID
10	0,806	0,05	VALID
11	0,761	0,05	VALID
12	0,789	0,05	VALID
13	0,841	0,05	VALID
14	0,830	0,05	VALID
15	0,784	0,05	VALID
16	0,743	0,05	VALID
17	0,846	0,05	VALID
18	0,823	0,05	VALID

19	0,776	0,05	VALID
20	0,837	0,05	VALID
<i>Individual Performance (Y)</i>			
1	0,760	0,05	VALID
2	0,829	0,05	VALID
3	0,819	0,05	VALID
4	0,815	0,05	VALID
5	0,789	0,05	VALID
6	0,806	0,05	VALID
7	0,815	0,05	VALID
8	0,792	0,05	VALID
9	0,811	0,05	VALID
10	0,812	0,05	VALID

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 7, hal. 361)

Berdasarkan informasi yang tercantum dalam Tabel 4.3, dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan dalam kuesioner untuk variabel bebas dan variabel terikat dianggap valid. Hal ini terlihat dari nilai r hitung yang lebih besar dari signifikansi 0,05 untuk setiap item pertanyaan dalam kuesioner. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dalam kuesioner memenuhi kriteria validitas dan dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya dalam penelitian ini.

4.1.2 Hasil Uji Reabilitas

Dalam penelitian ini, reliabilitas diuji menggunakan metode Cronbach's Alpha. Pengujian reliabilitas dilakukan pada item pertanyaan yang telah dianggap valid. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan:

Tabel 4.4 Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kesimpulan
<i>Talent Management</i>	0,897	RELIABEL
<i>Employee Engagement</i>	0,897	RELIABEL
<i>Job Satisfaction</i>	0,965	RELIABEL
<i>Individual Performance</i>	0,940	RELIABEL

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 11, hal. 378)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang tercantum pada Tabel 4.4, diperoleh nilai Cronbach Alpha untuk setiap variabel penelitian $> 0,60$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dianggap reliabel.

4. 2. Analisis Deskriptif

4.2.1 Karakteristik Responden

Terdapat 270 karyawan yang bekerja di industri pertambangan yang memberikan respon dari kuesioner survei yang disebar oleh peneliti. Dari jumlah responden yang mengisi kuesioner tersebut sebanyak 264 memenuhi kriteria responden yang ditetapkan. Dari kuesioner tersebut dapat diketahui informasi mengenai jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, dan jabatan fungsionalnya.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data tentang karakteristik responden yang berkaitan dengan jenis kelamin dibagi menjadi dua kategori, yaitu karyawan pria dan wanita.

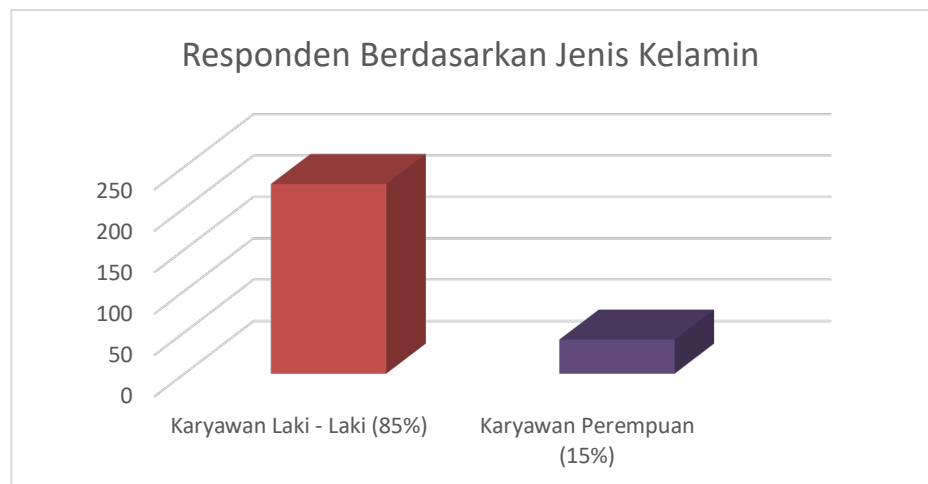
Informasi ini didapatkan melalui hasil penelitian terhadap 264 responden dan ditampilkan dalam Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Laki – Laki	224	85%
Perempuan	40	15%
Total	264	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 2, hal. 305)

Adapun pengkategorian responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 2, hal. 305)

Berdasarkan Tabel 4.5 dan Gambar 4.1 diketahui bahwa diantara 264 responden penelitian ini 224 karyawan atau 85% berjenis kelamin laki –

laki dan 40 karyawan atau 15% karyawan berjenis kelamin perempuan. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas dari responden penelitian adalah karyawan laki – laki. Hal ini yang disebut oleh Großmann (2022) sebagai *gender masculinity*, dimana menurutnya mayoritas pekerja tambang adalah pria karena ekspansi industri pertambangan yang telah menciptakan konsep hegemonic baru yang melekat pada pekerja tambang dengan citra pekerja tambang yang kuat secara fisik, terampil secara teknis telah menjadi standar maskulinitas yang dihormati di industri ini. Selain itu, faktor motivasi penting bagi pria untuk terlibat dalam pekerjaan tambang, dikaitkan dengan aspirasi ekonomi yang tinggi dan peran tradisional sebagai pencari nafkah dalam keluarga.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi 4 kategori diantaranya; karyawan dengan usia < dari 30 tahun, karyawan dengan usia 31 – 40 tahun, karyawan dengan usia 41 – 50 tahun, dan karyawan dengan usia > 51 tahun. Berdasarkan data hasil penyebaran kuesioner didapat respon sebanyak 264 responden yang berkaitan dengan usia responden, disajikan dalam bentuk Tabel 4.6 berikut:

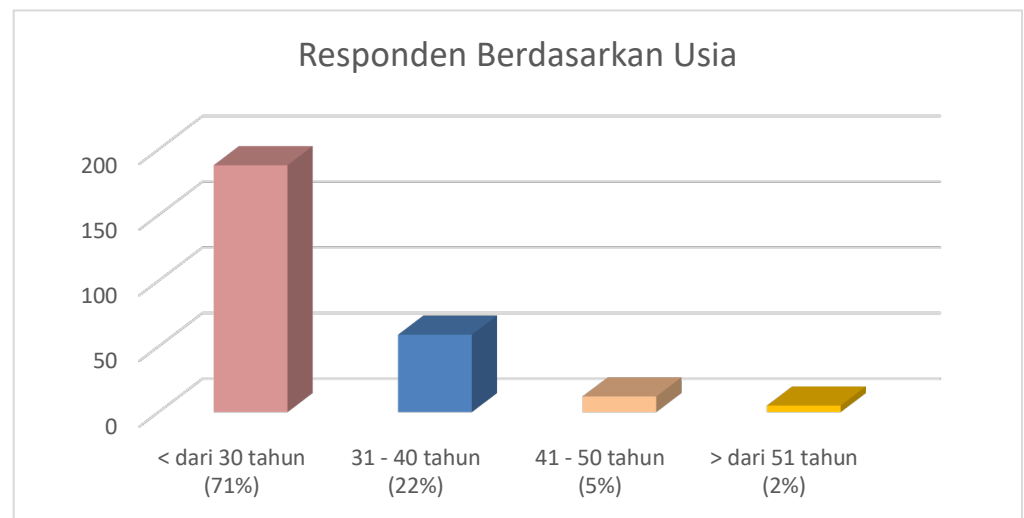
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase
< dari 30 tahun	188	71%
31 - 40 tahun	59	22%
41 - 50 tahun	12	5%

> dari 51 tahun	5	2%
TOTAL	264	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 2, hal. 305)

Adapun pengkategorian responden berdasarkan usia dapat digambarkan pada diagram sebagai berikut:



Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 2, hal. 305)

Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Tabel 4.6 dan Gambar 4.2 diketahui bahwa total keseluruhan karyawan yang diamati adalah 270 dan presentase total keseluruhan adalah 100%. Dari tabel dan diagram ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas populasi yang diamati berada pada kategori usia kurang dari 30 tahun dengan persentase sebesar 71% dengan frekuensi 188 responden, usia 31 – 40 tahun sebesar 22 % dengan frekuensi 59 responden, usia 41 – 50 tahun sebesar 5% dengan frekuensi 12 responden, dan usia > dari 51 tahun sebesar 2% dengan frekuensi 5 responden. Hal ini berarti

bahwa mayoritas responden merupakan generasi Y. Menurut C. Valentine (2021) disebutkan ini sebagai *a melting pot of expertise between generation* dimana dalam hal ini generasi Y yang memiliki karakteristik pemahaman tentang teknologi yang baik, keahlian dalam penggunaannya, dan sering menjadi sumber pengetahuan dan bantuan teknologi bagi generasi X atau yang lebih tua. Mereka juga memiliki pengalaman karir yang berbeda, menghadapi tantangan ekonomi dan kesulitan mendapatkan pekerjaan pada awal karir, yang mendorong mereka untuk fokus pada perkembangan karir dan memperoleh stabilitas ekonomi. Generasi Y juga mengutamakan kesempatan belajar, naik jabatan, umpan balik teratur, fleksibilitas kerja, keseimbangan pekerjaan-kehidupan pribadi, serta lingkungan kerja yang menggunakan teknologi canggih.

Dalam konteks industri pertambangan, mayoritas responden generasi Y mencerminkan kebutuhan akan pemahaman teknologi yang kuat dalam lingkungan kerja yang semakin digital. Mereka mampu menyesuaikan diri dan memanfaatkan inovasi teknologi seperti internet dan media sosial untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Selain itu, generasi Y yang fokus pada perkembangan karir dan keseimbangan pekerjaan-kehidupan pribadi dapat membawa pandangan yang berharga dalam menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mengatasi tantangan yang ada dalam industri pertambangan. Fleksibilitas kerja dan preferensi terhadap

teknologi juga dapat berdampak pada transformasi digital dan mobilitas dalam konteks industri tersebut.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

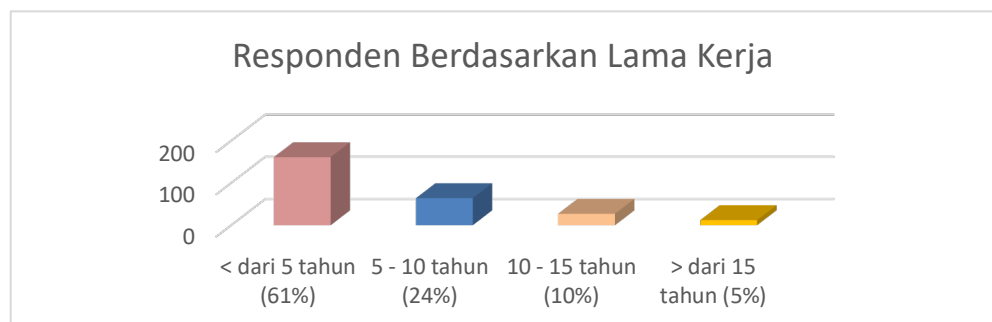
Karakteristik responden berdasarkan lama kerja dibagi menjadi 4 kategori diantaranya; < dari 5 tahun masa kerja, 5 – 10 tahun masa kerja, 10 – 15 tahun masa kerja, dan > dari 15 tahun masa kerja. Berdasarkan data perolehan dari 264 responden, didapat data yang disajikan dalam Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase
< dari 5 tahun	161	61%
5 - 10 tahun	64	24%
10 - 15 tahun	27	10%
> dari 15 tahun	12	5%
TOTAL	264	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 2, hal. 305)

Adapun pengkategorian responden berdasarkan lama bekerja dapat digambarkan pada diagram berikut ini:



Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 2, hal. 305)

Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.3 tentang karakteristik responden berdasarkan lama bekerja di suatu perusahaan, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden penelitian 61% atau 161 karyawan memiliki pengalaman kerja kurang dari 5 tahun, 24% atau 64 karyawan telah bekerja selama 5-10 tahun, 10% atau 27 karyawan telah bekerja selama 10 – 15 tahun, sedangkan 5% atau 12 karyawan memiliki masa kerja selama > dari 15 tahun. Hal ini menurut Siagian (2004) menunjukkan bahwa lama bekerja seseorang di suatu organisasi dapat menjadi petunjuk mengenai kecenderungan para pekerja dalam berbagai aspek kehidupan organisasi.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

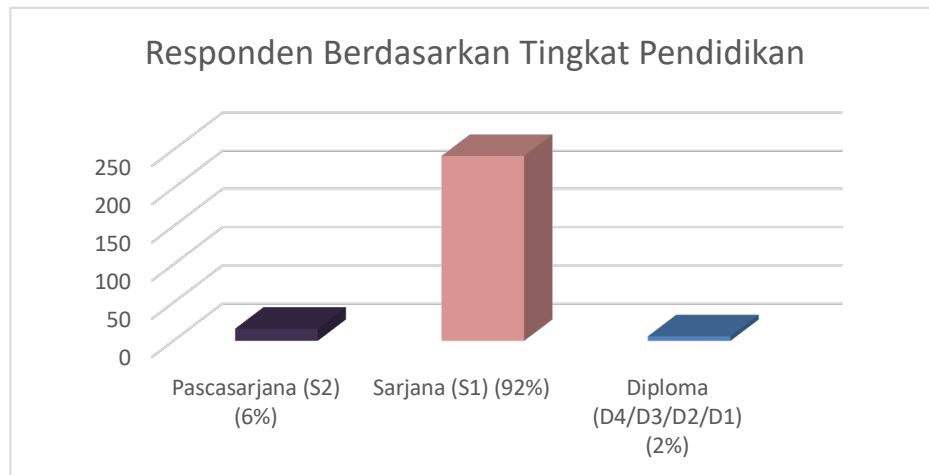
Berdasarkan karakteristik tingkat pendidikan terakhir, responden dibagi ke dalam 4 kategori, yaitu Pascasarjana (S2), Sarjana (S1), dan Diploma (D4/D3/D2/D1). Berdasarkan data yang diperoleh dari 264 responden, diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Presentase
Pascasarjana (S2)	16	6%
Sarjana (S1)	242	92%
Diploma (D4/D3/D2/D1)	6	2%
TOTAL	264	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 2, hal. 305)

Adapun pengkategorian responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat digambarkan pada diagram sebagai berikut:



Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 2, hal. 305)

Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan Tabel 4.8 dan Gambar 4.4 diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan mayoritas responden 92% atau 242 responden adalah lulusan Sarjana (S1), 6% atau 16 responden adalah lulusan pascasarjana/Doktoral (S2), 2% atau 6 responden adalah lulusan Diploma (D4/D3/D2/D1). Hasil ini sesuai dengan penelitian Shabbir (2018) dimana pendidikan tinggi memiliki nilai dan relevansi yang tinggi dalam dunia kerja, juga memiliki kemungkinan mereka akan mendapatkan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional

Berdasarkan karakteristik tingkat jabatan fungsional, responden dibagi ke dalam 6 kategori, yaitu: Manager/Head, Superintendent,

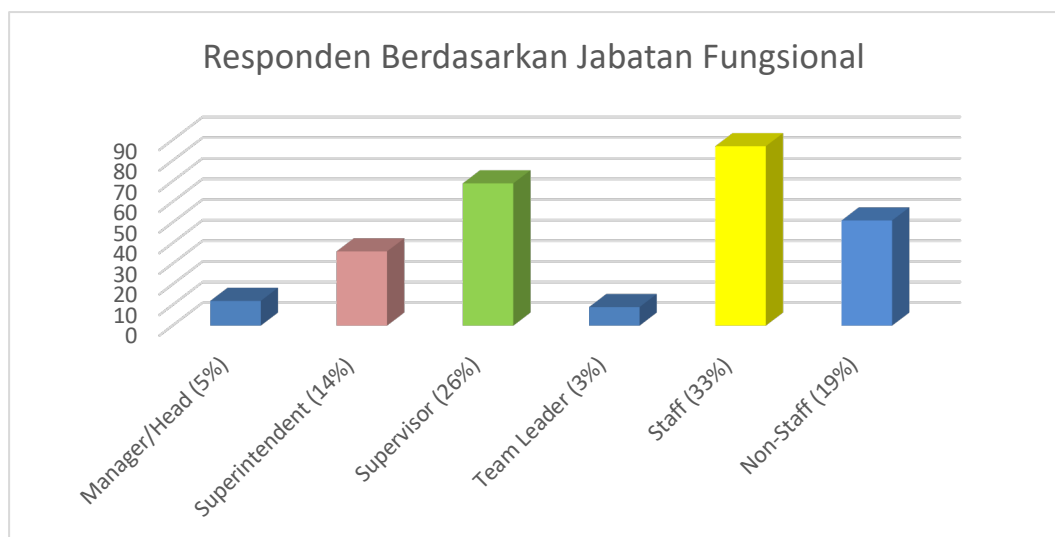
Supervisor, Team Leader, Officer/Staff, dan Non Staff. Berdasarkan data yang diperoleh dari 264 responden, diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional	Frekuensi	Presentase
Manager/Head	12	5%
Superintendent	36	14%
Supervisor	69	26%
Team Leader	9	3%
Staff	87	33%
Non-Staff	51	19%
TOTAL	264	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 2, hal. 305)

Adapun pengkategorian responden berdasarkan jabatan fungsional dapat digambarkan pada diagram sebagai berikut:



Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 2, hal. 305)

Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan Tabel 4.9 dan Gambar 4.5 diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jabatan fungsional antara lain; 5% atau 12 responden memiliki jabatan manager/head, 14% atau 36 responden memiliki jabatan superintendent, 26% atau 69 responden memiliki jabatan supervisor, 3% atau 9 responden memiliki jabatan team leader. Sementara 33% atau 87 responden memiliki jabatan staff, dan 19% atau 51 responden memiliki jabatan non-staff (contract). Berdasarkan jabatan fungsional, mayoritas responden dengan jabatan staff yang mengisi respon kuesioner.

4.2.2 Analisis Deskriptif Terhadap Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dapat digunakan untuk memberikan gambaran umum tentang persepsi responden terhadap keempat variabel tersebut. Frekuensi skor jawaban masing-masing pertanyaan yang berkaitan dengan empat variabel tersebut dapat dihitung untuk mengetahui seberapa banyak responden yang memiliki persepsi positif, netral, atau negatif terhadap variabel tersebut. Selanjutnya, nilai rata-rata dari skor jawaban responden dapat digunakan untuk mengkategorikan tingkat persepsi responden terhadap keempat variabel menjadi beberapa kategori seperti tinggi, sedang, atau rendah.

Dengan menggunakan analisis deskriptif pada keempat variabel penelitian ini, peneliti dapat memperoleh gambaran umum tentang persepsi responden terhadap *talent management*, *employee engagement*, *job satisfaction*, dan *individual performance*. Hal ini dapat membantu peneliti dan organisasi

dalam mengevaluasi keberhasilan program-program yang telah dilaksanakan dan memberikan saran serta rekomendasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, peneliti juga dapat melakukan analisis korelasi antara keempat variabel tersebut untuk mengetahui hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Hal ini dapat membantu peneliti dalam menentukan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan dan organisasi, serta membantu dalam pengambilan keputusan strategis yang lebih baik. Persepsi responden terhadap variabel penelitian tersebut dimana rata-rata tertinggi adalah 5 dan rata-rata terendah adalah 1 dapat dikategorikan sebagai berikut:

Range jawaban variabel talent management sebagai berikut:

- 1,00 – 1,80 : Sangat Tidak Baik
- 1,81 – 2,60 : Tidak Baik
- 2,61 – 3,40 : Kurang Baik
- 3,41 – 4,20 : Baik
- 4,21 – 5,00 : Sangat Baik

Range jawaban variabel employee engagement sebagai berikut:

- 1,00 – 1,80 : Sangat Rendah
- 1,81 – 2,60 : Rendah
- 2,61 – 3,40 : Sedang
- 3,41 – 4,20 : Tinggi

4,21 – 5,00 : Sangat Tinggi

Range jawaban variabel job satisfaction sebagai berikut:

1,00 – 1,80 : Sangat Rendah

1,81 – 2,60 : Rendah

2,61 – 3,40 : Sedang

3,41 – 4,20 : Tinggi

4,21 – 5,00 : Sangat Tinggi

Range jawaban variabel individual performance sebagai berikut:

1,00 – 1,80 : Sangat Tidak Baik

1,81 – 2,60 : Tidak Baik

2,61 – 3,40 : Kurang Baik

3,41 – 4,20 : Baik

4,21 – 5,00 : Sangat Baik

- a Analisis deskriptif karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara yang disurvei di PT ABC dan melalui platform LinkedIn terkait dengan *talent management* melalui jawaban kuesioner yang ringkasannya sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Talent Management* (X1)

No	Pernyataan	Mean	Kesimpulan
<i>Attraction (Recruitment & Selection)</i>			
1	Menurut saya, perusahaan ini memiliki strategi manajemen talenta yang kuat untuk menarik kandidat	4,07	Baik
2	Saya akan lebih cenderung mempertimbangkan bekerja di perusahaan yang secara teratur berinvestasi dalam peluang pengembangan karyawan	4,44	Sangat Baik
3	Rencana manajemen talenta jelas merupakan faktor penting dalam keputusan saya menerima tawaran pekerjaan	4,32	Sangat Baik
<i>Mean Indikator (X1_Attraction)</i>		4,28	Sangat Baik
<i>Learning & Development (Learning, Development, Training)</i>			
4	Saya percaya bahwa pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan sangat penting bagi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dalam suatu perusahaan	4,43	Sangat Baik
5	Menurut saya, perusahaan yang menyediakan peluang pelatihan dan pengembangan secara teratur lebih mungkin mempertahankan talenta terbaik	4,41	Sangat Baik

6	Saya setuju bahwa komitmen perusahaan terhadap pembelajaran dan pengembangan karyawan merupakan faktor penting dalam menarik kandidat pekerjaan terbaik.	4,36	Sangat Baik
Mean Indikator (X1_Learning & Dev)		4,40	Sangat Baik
Retention (Benefits, Allowances, Reward, Pensions)			
7	Saya percaya bahwa budaya kerja yang positif dan hubungan yang baik dengan rekan kerja sangat penting untuk mempertahankan para karyawan yang berkinerja terbaik	4,44	Sangat Baik
8	Saya percaya bahwa menawarkan kompensasi dan tunjangan yang kompetitif sangat penting untuk mempertahankan para karyawan terbaik dalam suatu perusahaan	4,44	Sangat Baik
9	Saya percaya bahwa pemberian reward akan membuat karyawan bertahan di suatu perusahaan	4,47	Sangat Baik
10	Saya merasa program pensiun karyawan dipikirkan matang oleh perusahaan untuk diimplementasikan	4,31	Sangat Baik
Mean Indikator (X1_Retention)		4,41	Sangat Baik
Career Management (Career & Succession Planning)			
11	Saya merasa peluang pengembangan karir yang ditawarkan perusahaan ini selaras dengan tujuan profesional saya	4,14	Baik

12	Saya merasa bahwa saya diberi dukungan dan bimbingan yang memadai selama proses pengembangan karir saya	4,13	Baik
13	Saya merasa kesempatan karir yang ditawarkan perusahaan ini terdistribusi secara adil diantara karyawan	4,02	Baik
Mean Indikator (X1_Career Management)		4,10	Baik
Mean Variabel Talent Management (X1)		4,32	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 3, hal. 317)

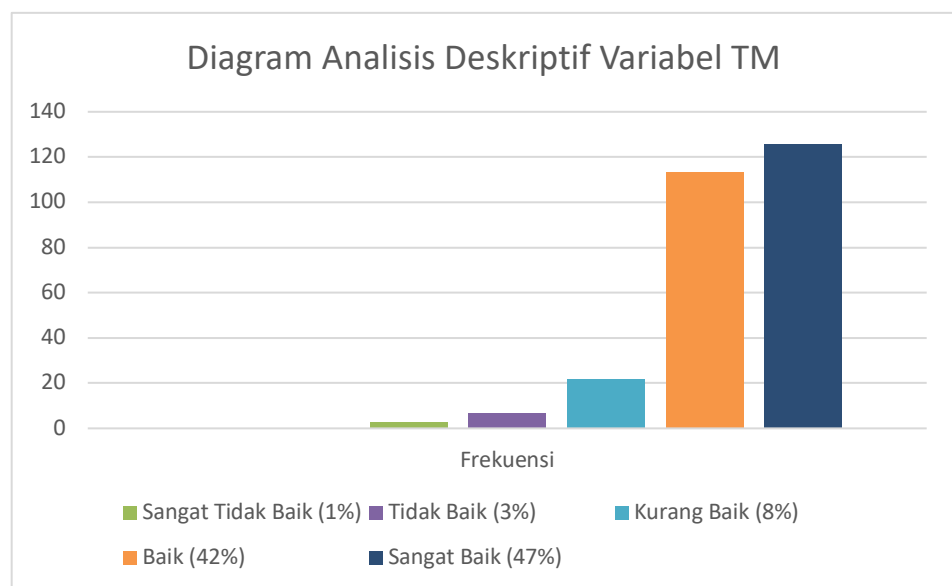
Berikut adalah hasil analisis deskriptif responden mengenai variabel *talent management* (X1) yang dilihat dari rata-rata skor persepsi, seperti yang terlihat pada Tabel 4.10. Berdasarkan tabel tersebut, rata-rata skor persepsi responden terhadap variabel talent management adalah 4,32, dapat dikategorikan “Sangat Baik”. Nilai tertinggi dari poin pernyataan *retention* “Saya percaya bahwa pemberian reward akan membuat karyawan bertahan di suatu perusahaan” dengan rata-rata nilai 4,47, dimana nilai terendah ada dalam poin pernyataan *attraction* “Menurut saya, perusahaan ini memiliki strategi manajemen talenta yang kuat untuk menarik kandidat” dengan nilai 4,07. Dengan demikian variabel *talent management* yang dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel
Talent Management (X1)

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat Tidak Baik	2	1%
Tidak Baik	7	3%
Kurang Baik	22	8%
Baik	110	42%
Sangat Baik	123	47%
TOTAL RESPONDEN	264	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 3, hal. 317)

Pengkategorian item responden *talent management* dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.6 Analisis Deskriptif Variabel *Talent Management*

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 3, hal. 317)

Berdasarkan pengkategorian variabel *talent management* seperti Tabel 4.11 dan Gambar 4.6 diatas terlihat bahwasanya mayoritas

responden merasakan bahwa *talent management* dalam kategori “Sangat Baik” sebanyak 123 responden atau 47 persen dari jumlah responden. Sementara jumlah responden yang menyatakan bahwa *talent management* dalam kategori “Baik” sebanyak 110 responden atau 42 persen dari jumlah responden.

- b Analisis deskriptif karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara yang disurvei di PT ABC dan melalui platform LinkedIn terkait dengan *employee engagement* melalui jawaban kuesioner yang ringkasannya sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement* (X2)

No	Pernyataan	Mean	Kesimpulan
<i>Vigour (Semangat Kerja)</i>			
1	Saya sering merasa energik dan antusias dengan pekerjaan saya	4,29	Sangat Baik
2	Saya sering merasa sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan saya, lupa waktu dan merasa fokus dan produktif	3,97	Baik
3	Saya sering merasakan pencapaian atau kebanggaan dalam pekerjaan yang saya lakukan	4,20	Baik
4	Saya sering termotivasi untuk melakukan upaya ekstra di tempat kerja, bahkan ketika hal itu tidak diperlukan atau diharapkan dari saya	4,20	Baik
<i>Mean Indikator (X2_Vigour)</i>		4,17	Baik
<i>Dedication (Dedikasi Kerja)</i>			

5	Saya merasakan rasa identifikasi yang kuat dengan pekerjaan dan perusahaan saya	4,17	Baik
6	Saya berkomitmen untuk memberikan kontribusi positif kepada perusahaan saya	4,63	Sangat Baik
7	Saya bangga menjadi anggota perusahaan saya	4,36	Sangat Baik
8	Saya merasakan rasa loyalitas yang kuat terhadap perusahaan saya	4,20	Baik
Mean Indikator (X2_Dedication)		4,34	Sangat Baik
<i>Absorption (Tenggelam dalam Pekerjaan)</i>			
9	Saya sering terjebak dalam pekerjaan saya sehingga saya lupa waktu	3,83	Baik
10	Saya sering mendapati diri saya memikirkan tentang pekerjaan ketika saya tidak sedang bekerja	3,81	Baik
11	Saya sering merasa sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan saya	3,79	Baik
12	Saya sering tersesat dalam pekerjaan saya dan melupakan segala sesuatu yang lain di sekitar saya	3,59	Baik
Mean Indikator (X2_Absorption)		3,93	Baik
Mean Variabel <i>Employee Engagement</i> (X2)		4,11	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 4, hal. 328)

Berikut adalah hasil analisis deskriptif responden mengenai variabel *employee engagement* (X2) yang dilihat dari rata-rata skor persepsi seperti yang terlihat pada Tabel 4.12. Berdasarkan tabel tersebut, rata-rata skor persepsi responden terhadap variabel *employee engagement* adalah 4,11, dapat dikategorikan “Sangat Baik”. Nilai

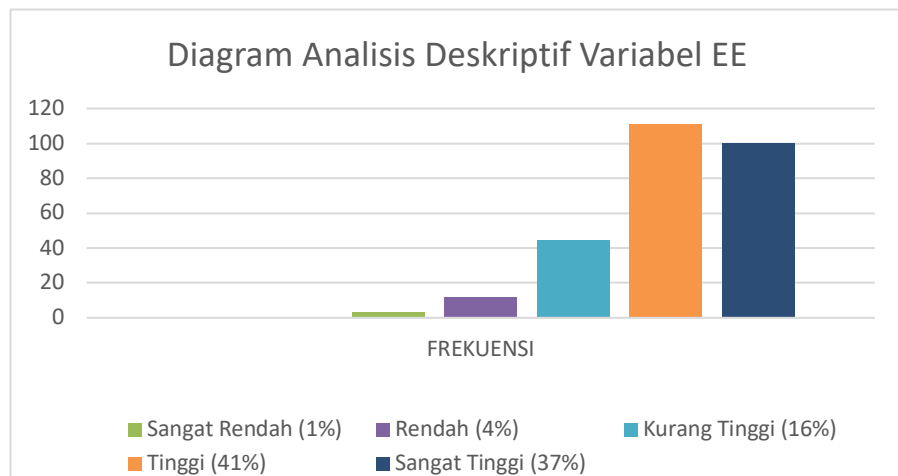
tertinggi dari poin pernyataan *dedication* “Saya berkomitmen untuk memberikan kontribusi positif kepada perusahaan saya” dengan rata-rata nilai 4,63, dimana nilai terendah ada dalam poin pernyataan *vigor* “Saya sering merasa sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan saya, lupa waktu dan merasa fokus dan produktif” dengan rata-rata nilai 3,96. Dengan demikian variabel *employee engagement* yang dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement* (X2)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Rendah	3	1%
Rendah	12	4%
Sedang	44	16%
Tinggi	108	41%
Sangat Tinggi	97	37%
TOTAL RESPONDEN	264	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 4, hal. 328)

Pengkategorian item responden *employee engagement* dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 4, hal. 328)

Gambar 4.7 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Berdasarkan pengkategorian variabel *talent management* seperti Tabel 4.13 dan Gambar 4.7 diatas terlihat bahwasanya mayoritas responden merasakan bahwa *employee engagement* dalam kategori “Sangat Tinggi” sebanyak 97 responden atau 37% dari jumlah responden. Jumlah responden yang menyatakan bahwa *employee engagement* dalam kategori “Tinggi” sebanyak 108 responden atau 41% dari jumlah responden. Jumlah responden yang menyatakan bahwa *employee engagement* dalam kategori “Kurang Tinggi” sebanyak 44 responden atau 16% dari jumlah responden. Jumlah responden yang menyatakan bahwa *employee engagement* dalam kategori “Rendah” sebanyak 12 responden atau 4% dari jumlah responden, sedangkan 1% atau 3 responden menyatakan bahwa *employee engagement* dalam kategori “Rendah”.

- c Analisis deskriptif karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara yang disurvei di PT ABC dan melalui platform LinkedIn terkait dengan *job satisfaction* melalui jawaban kuesioner yang ringkasannya sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Job Satisfaction* (Z)

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
<i>Pay (Gaji)</i>			
1	Saya puas dengan gaji yang saya terima untuk pekerjaan yang saya lakukan	4,11	Baik
2	Gaji yang saya terima adil dan wajar mengingat sifat pekerjaan saya dan tanggung jawab yang ada di dalamnya	4,18	Baik
Mean Indikator (Z Pay)		4,15	Baik
<i>Promotion (Promosi)</i>			
3	Saya memiliki kesempatan untuk maju dan mengambil tanggung jawab baru dalam organisasi saya	4,17	Baik
4	Saya puas dengan peluang promosi yang tersedia bagi saya di organisasi saya	3,97	Baik
Mean Indikator (Z Promotion)		4,07	Baik
<i>Supervision (Pengawasan)</i>			
5	Saya puas dengan tingkat dukungan dan bimbingan yang saya terima dari supervisor saya	4,16	Baik
6	Supervisor saya adil dan konsisten dalam memperlakukan saya dan rekan kerja saya	4,12	Baik
Mean Indikator (Z Supervision)		4,14	Baik
<i>Co-workers (Rekan Kerja)</i>			
7	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja saya	4,40	Sangat Baik
8	Saya merasa didukung dan dihargai oleh rekan kerja saya	4,31	Sangat Baik
Mean Indikator (Z Co-Worker)		4,36	Sangat Baik

Communication (Komunikasi)			
9	Saya puas dengan tingkat komunikasi dalam organisasi saya	4,26	Sangat Baik
10	Saya merasa bahwa gagasan dan keprihatinan saya didengar dan dipertimbangkan oleh manajemen	4,19	Baik
Mean Indikator (Z Communication)		4,22	Sangat Baik
Workitself (Bekerja Sendiri)			
11	Saya puas dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya	4,26	Sangat Baik
12	Saya merasa bahwa pekerjaan saya menantang dan memungkinkan saya menggunakan keterampilan dan kemampuan saya	4,24	Sangat Baik
Mean Indikator (Z Workitself)		4,25	Sangat Baik
Policies and Practices (Kebijakan & Praktiknya)			
13	Saya puas dengan kebijakan dan prosedur organisasi saya	4,11	Baik
14	Kebijakan dan praktik organisasi saya adil dan konsisten	4,12	Baik
Mean Indikator (Z Policies and Practices)		4,12	Baik
Work Condition (Kondisi Kerja)			
15	Saya puas dengan kondisi kerja fisik dalam pekerjaan saya	4,19	Baik
16	Lingkungan fisik tempat saya bekerja aman dan nyaman	4,23	Sangat Baik
Mean Indikator (Z Work Condition)		4,21	Baik
Supportive Work Environment (Lingkungan Kerja Suportif)			
17	Saya merasa didukung oleh organisasi saya dalam pekerjaan saya	4,19	Baik
18	Iklim dan budaya kerja di organisasi saya positif dan mendukung	4,21	Sangat Baik
Mean Indikator (Z Supportive Work Environment)		4,20	Baik
Personal Growth & Development (Pertumbuhan & Pengembangan Pribadi)			
19	Saya memiliki peluang untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan saya	4,30	Sangat Baik

20	Saya puas dengan dukungan untuk kemajuan karier saya di organisasi saya	4,21	Sangat Baik
Mean Indikator (Z_Personal Growth & Development)		4,26	Sangat Baik
Mean Variabel <i>Job Satisfaction</i> (Z)		4,20	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 5, hal. 339)

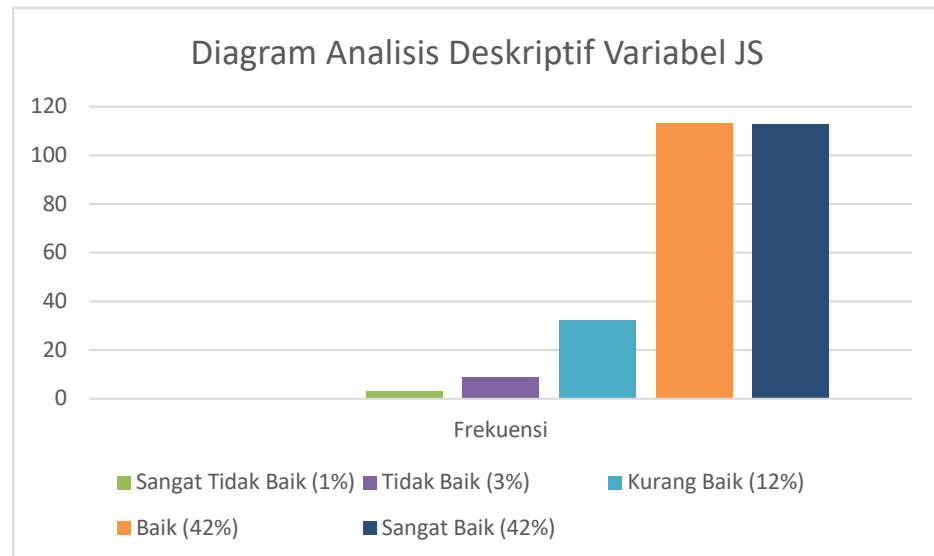
Berikut adalah hasil analisis deskriptif responden mengenai variabel *job satisfaction* (Z) yang dilihat dari rata-rata skor persepsi seperti yang terlihat pada Tabel 4.14. Berdasarkan tabel tersebut, rata-rata skor persepsi responden terhadap variabel *job satisfaction* adalah 4,20, dapat dikategorikan “Baik”. Nilai tertinggi dari poin pernyataan *co-worker* “Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja saya” dengan rata-rata 4,40, dimana nilai terendah ada dalam poin pernyataan *pay* “Saya puas dengan peluang promosi yang tersedia bagi saya di organisasi saya” dengan nilai 3,97. Dengan demikian variabel *job satisfaction* yang dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Job Satisfaction* (Z)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Baik	3	1%
Tidak Baik	9	3%
Kurang Baik	32	12%
Baik	110	42%
Sangat Baik	110	42%
TOTAL RESPONDEN	264	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 5, hal. 339)

Pengkategorian item responden *job satisfaction* dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 5, hal. 339)

Gambar 4.8 Analisis Deskriptif Variabel *Job Satisfaction*

Berdasarkan pengkategorian variabel *job satisfaction* seperti Tabel 4.15 dan Gambar 4.8 diatas terlihat bahwasanya mayoritas responden merasakan bahwa *job satisfaction* dalam kategori “Sangat Baik” sebanyak 110 responden atau 42% dari jumlah responden. Jumlah responden yang menyatakan bahwa *job satisfaction* dalam kategori “Baik” sebanyak 110 responden atau 42% dari jumlah responden. Jumlah responden yang menyatakan bahwa *job satisfaction* dalam kategori “Kurang Baik” sebanyak 32 responden atau 12% persen dari jumlah responden. Jumlah responden yang menyatakan bahwa *job satisfaction* dalam kategori tidak baik sebanyak 9 responden atau 3%

dari jumlah responden, sementara 1% atau 3 orang yang menyatakan bahwa *job satisfaction* dalam kategori “Sangat Tidak Baik”.

- d Analisis deskriptif karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara yang disurvei di PT ABC dan melalui platform LinkedIn terkait dengan *individual performance* melalui jawaban kuesioner yang ringkasannya sebagai berikut:

Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Individual Performance* (Y)

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
<i>Work Quality (Kualitas Kerja)</i>			
1	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya hasilkan dan merasa bahwa pekerjaan itu memenuhi standar kualitas yang tinggi	4,30	Sangat Baik
2	Saya secara konsisten menghasilkan hasil pekerjaan berkualitas tinggi yang memenuhi atau melampaui harapan pekerjaan saya	4,21	Baik
Mean Indikator (Y_Work Quality)		4,25	Sangat Baik
<i>Planing and Organizing Work (Perencanaan & Pengorganisirian Kerja)</i>			
3	Saya secara efektif merencanakan dan mengatur pekerjaan saya untuk memastikan bahwa saya efisien dan produktif	4,30	Sangat Baik
4	Saya mampu memprioritaskan pekerjaan saya dan mengelola waktu saya secara efektif	4,39	Sangat Baik
Mean Indikator (Y_Planning & Organizing Work)		4,34	Sangat Baik
<i>Being Result Oritented (Berorientasi Pada Hasil)</i>			
5	Saya termotivasi untuk mencapai hasil dan berkomitmen untuk memenuhi target dan tenggat waktu	4,42	Sangat Baik

6	Saya secara konsisten memberikan hasil kerja berkualitas tinggi yang memenuhi atau melampaui harapan pekerjaan saya	4,33	Sangat Baik
Mean Indikator (Y_ Being Result Oriented)		4,37	Sangat Baik
<i>Prioritising (Prioritas)</i>			
7	Saya mampu memprioritaskan pekerjaan saya dan mengelola waktu saya secara efektif	4,31	Sangat Baik
8	Saya mampu mengidentifikasi tugas – tugas yang paling penting dan fokus untuk menyelesaikan terlebih dahulu.	4,33	Sangat Baik
Mean Indikator (Y_ Prioritising)		4,32	Sangat Baik
<i>Working Efficiently (Efisiensi Kerja)</i>			
9	Saya mampu menyelesaikan tugas secara akurat dan efisien.	4,37	Sangat Baik
10	Saya mampu meminimalkan langkah – langkah yang tidak perlu dan bekerja secara efektif dan efisien untuk memenuhi tenggat waktu.	4,31	Sangat Baik
Mean Indikator (Y_ Working Efficiently)		4,34	Sangat Baik
Mean Variabel Individual Performance (Y)		4,33	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 6, hal. 350)

Berikut adalah hasil analisis deskriptif responden mengenai variabel *individual performance* (Y) yang dilihat dari rata-rata skor persepsi, seperti yang terlihat pada Tabel 4.16. Berdasarkan tabel tersebut, rata-rata skor persepsi responden terhadap variabel *individual performance* adalah 4,33, dapat dikategorikan “Sangat Baik”. Nilai tertinggi dari poin pernyataan *being result oriented* “Saya termotivasi untuk mencapai hasil dan berkomitmen untuk memenuhi target dan tenggat waktu” dengan rata – rata nilai 4,42, dimana nilai terendah ada dalam poin pernyataan *work quality* “Saya secara konsisten

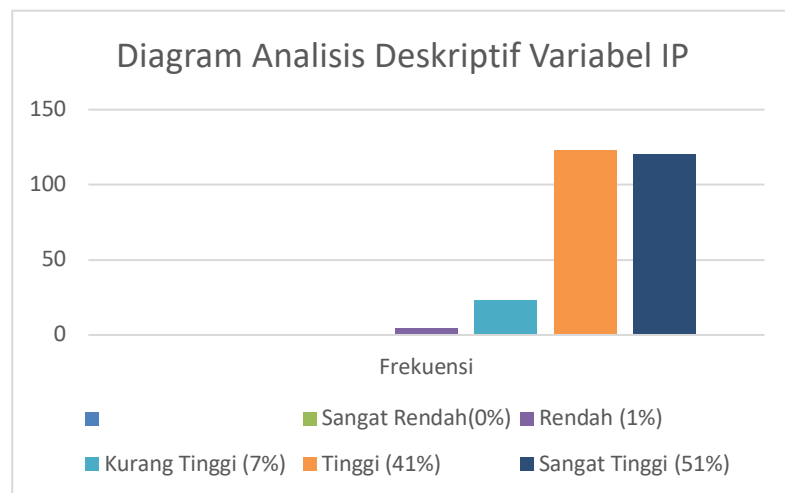
menghasilkan hasil pekerjaan berkualitas tinggi yang memenuhi atau melampaui harapan pekerjaan saya” dengan nilai 4,21. Dengan demikian variabel *individual performance* yang dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Individual Performance* (Y)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Rendah(0%)	0	0%
Rendah (1%)	4	2%
Kurang Tinggi (7%)	23	9%
Tinggi (41%)	120	45%
Sangat Tinggi (51%)	117	45%
TOTAL RESPONDEN	264	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 6, hal. 350)

Pengkategorian item responden *individual performance* dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 6, hal. 350)

Gambar 4.9 Analisis Deskriptif Variabel *Individual Performance*

Berdasarkan pengkategorian variabel *individual performance* seperti Tabel 4.17 dan Gambar 4.9 diatas terlihat bahwasanya mayoritas responden merasakan bahwa *individual performance* dalam kategori “Sangat Tinggi” sebanyak 117 responden atau 45% dari jumlah responden. Jumlah responden yang menyatakan bahwa *individual performance* dalam kategori “Tinggi” sebanyak 120 responden atau 45% dari jumlah responden. Jumlah responden yang menyatakan bahwa *individual performance* dalam kategori “Kurang Tinggi” sebanyak 23 responden atau 9% dari jumlah responden. Jumlah responden yang menyatakan bahwa *individual performance* dalam kategori “Rendah” sebanyak 4 responden atau 1% dari jumlah responden, sementara jawaban responden yang lebih rendah dari itu tidak ditemukan.

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, berikut ditampilkan rincian persepsi karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara yang disurvei di PT ABC dan platform LinkedIn adalah:

Tabel 4.18 Rangkuman Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel	Mean	Keterangan
1	<i>Talent Management (X1)</i>	4,32	Sangat Baik
2	<i>Employee Engagement (X2)</i>	4,11	Tinggi
3	<i>Job Satisfaction (Z)</i>	4,20	Tinggi
4	<i>Individual Performance (Y)</i>	4,33	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 3-6, hal. 317-350)

Dari Tabel 4.18 diatas menunjukan rangkuman deskriptif karyawan terhadap variabel-variabel penelitian. Berdasarkan tabel rangkuman diatas, maka variabel *talent management* (X1) dinyatakan “Sangat Baik”, *employee engagement* (X2) dinyatakan “Tinggi”, *job satisfaction* (Z) dinyatakan “Tinggi”, dan *individual performance* (Y) dinyatakan “Sangat Baik”.

4. 3. Asumsi Klasik

4.3.1 Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas menurut Ghazali (2011, p. 91) bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Adapun pengolahan data SPSS, uji ini diketahui dengan melihat nilai Tollerance & VIF. Jika nilai Tolerance lebih besar dari 0,1 dan VIF kurang dari 10, maka dapat diambil kesimpulan bahwa dalam model regresi tidak terdapat masalah multikolinieritas. Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas dalam penelitian ini, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.19 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Talent Management (X1)	.257	3.896
Employee Engagement (X2)	.405	2.467
Job Satisfaction (Z)	.275	3.630

a. Dependent Variable: Individual Performance

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 13, hal. 382)

Berdasarkan hasil dari *output* data yang diolah didapatkan bahwa semua nilai VIF < 10 dan tolerance > 0,1. Hal ini menunjukan bahwa data tidak

menunjukkan gejala multikolinieritas, dapat disimpulkan bahwa uji multikolinearitas terpenuhi.

4.3.2 Hasil Uji Normalitas (Kolmogorov Smirnov)

Uji normalitas menurut Sugiyono (2013) bertujuan untuk menguji apakah data berasal dari populasi berdistribusi normal atau tidak dengan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov (K-S Test). Jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal. Berdasarkan hasil pengujian normalitas dalam penelitian ini, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.20 Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	270
Test Statistic	.107
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000^c

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 13, hal. 382)

Nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* yang didapatkan dari pengolahan data sebesar 0,000 ($>0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa “Data Berdistribusi Normal”, karena nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05.

4.3.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Glejser)

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual atau observasi ke observasi lain. Menurut Ghazali (2011, p. 105) model regresi yang baik pada dasarnya harus homoskedastisitas. Pendekatan metode menggunakan uji Glejser dengan

menggunakan tingkat signifikansi 5%. Adapun hasil uji heterokedastisitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.21 Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel Dependen	Variabel Independen	<i>t</i>	Signifikansi
Y	<i>Talent Management</i> (X1)	1.247	0,213
	<i>Employee Engagement</i> (X2)	-.263	0,792
	<i>Job Satisfaction</i> (Z)	-4.902	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 13, hal. 382)

Dari uji diatas dapat diketahui bahwasanya nilai signifikansi variabel *talent management*, *employee engagement*, *job satisfaction*, dan *individual performance* lebih besar dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwasanya hasil uji tidak terdapat masalah heteroskedastisitas dalam model regresi, yang artinya bahwa responden dalam penelitian ini homogen.

4. 4. Analisis Kuantitatif

4.4.1 Pengaruh *Talent Management* dan *Employee Engagement* Terhadap *Job*

Satisfaction

Tabel 4.22 Hasil Regresi Linier Berganda *talent management* dan *employee engagement* terhadap *job satisfaction*

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (<i>Unstandardized</i>)	Koefisien Regresi (<i>Standardized</i>)	<i>t</i>	Signifikansi
Z	TM (X1)	1.289	.667	13.764	.000
	EE (X2)	.416	.227	4.689	.000
Konstanta (a)		-8.591	0	-2.438	.015

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 12, hal. 379)

Berdasarkan hasil regresi yang diperoleh, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

$$Z = -8.591 + 0,667X_1 + 0,227X_2 + \epsilon \dots \dots \dots (1)$$

Dimana:

Z : *Job Satisfaction*

b_1, b_2 : Koefisien Regresi

a : Konstanta

X_1 : *Talent Management*

X_2 : *Employee Engagement*

ϵ : *error*

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diinterpretasikan *Talent Management* (X_1) berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,667 dan *Employee Engagement* (X_2) berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,227.

a. Hasil Koefisien Determinasi

Tabel 4.23 Hasil Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	Variabel Indenden	R Square	Adjusted R Square
Z	X1	.725	.722
	X2		

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 12, hal. 379)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,725, maka dapat dikatakan bahwa 72,5 persen *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh variabel *talent management* dan *employee engagement*. Sedangkan sisanya 27,5 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

b. Uji t

1) *Talent Management* terhadap *Job Satisfaction* (Hipotesis 1)

a) Hipotesis 1

Ho	:	Tidak ada pengaruh signifikan dari <i>talent management</i> terhadap <i>job satisfaction</i>
Ha	:	Ada pengaruh signifikan dari <i>talent management</i> terhadap <i>job satisfaction</i>

b) Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima

c) Hasil

Berdasarkan pengujian hipotesis Tabel 4.21 menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,000 dalam arti nilai signifikansi $< 0,05$ maka **Ha diterima**.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikansi sebesar $0,000 <$ dari $0,05$ sehingga H_0 ditolak, H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan dari *talent management* terhadap *job satisfaction*” itu **terbukti**.

2) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction* (Hipotesis 2)

a) Hipotesis 2

H_0	:	Tidak ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap <i>job satisfaction</i>
H_a	:	Ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap <i>job satisfaction</i>

b) Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima

c) Hasil

Berdasarkan pengujian hipotesis Tabel 4.21 menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000$ dalam arti nilai signifikansi $< 0,05$ maka **H_a diterima**.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikansi sebesar $0,000 <$ dari $0,05$ sehingga H_0 ditolak, H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap *job satisfaction*” itu **terbukti**.

c. Uji F

Tabel 4.24 Hasil Uji F *talent management* dan *employee engagement* terhadap *job satisfaction*

Variabel Dependen	Variabel Independen	Nilai F	Signifikansi
Z	TM (X1)	351,074	0,000 ^b
	EE (X2)		

a. Dependent Variable: Job Satisfaction

b. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Talent Management

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 12, hal. 379)

1) *Talent Management* dan *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction* (Hipotesis 3)

a) Hipotesis 3

Ho	:	Tidak ada pengaruh signifikan dari <i>talent management</i> dan <i>employee engagement</i> terhadap <i>job satisfaction</i> secara simultan

Ha	:	Ada pengaruh signifikan dari <i>talent management</i> dan terhadap <i>job satisfaction</i> secara simultan

b) Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima

c) Hasil

Berdasarkan pengujian hipotesis Tabel 4.23 menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,000 dalam arti nilai signifikansi $< 0,05$ maka **H_a diterima.**

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikansi sebesar 0,000 $<$ dari 0,05 sehingga H_0 ditolak, H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *employee engagement* terhadap *job satisfaction*” itu **terbukti.**

4.4.2 Pengaruh *Talent Management* dan *Employee Engagement* Terhadap *Individual Performance*

Tabel 4.25 Hasil Regresi Linier Berganda *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance*

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (<i>Unstandardized</i>)	Koefisien Regresi (<i>Standardized</i>)	t	Signifikansi
Y	TM (X1)	.362	.438	6.194	.000
	EE (X2)	.103	.132	2.340	.020
	JS (Z)	.127	.296	4.341	.000
Konstanta (a)		7.325	0	4.309	.000

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 12, hal. 379)

Berdasarkan hasil regresi yang diperoleh, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

$$Y = 7.325 + 0,438X_1 + 0,296Z + 0,132X_2 + \epsilon \dots \dots \dots (1)$$

Dimana:

Y : *Individual Performance*

b_1, b_2 : Koefisien Regresi

a : Konstanta

X_1 : *Talent Management*

X_2 : *Employee Engagement*

Z : *Job Satisfaction*

ϵ : *error*

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diinterpretasikan *Talent Management* (X1) berpengaruh positif terhadap *Individual Performance* (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,438. Hasil tersebut menyatakan bahwa *talent management* dan *individual performance* memiliki hubungan yang searah. *Employee Engagement* (X2) berpengaruh positif terhadap *Individual Performance* (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,132. Hasil tersebut menyatakan *employee engagement* dan *individual performance* memiliki hubungan yang searah. *Job Satisfaction* (Z) berpengaruh positif terhadap *Individual Performance* (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,296. Adanya hubungan positif antara *job satisfaction* dan *individual performance* memiliki hubungan yang searah.

a. Hasil Koefisien Determinasi

Tabel 4.26 Hasil Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	Variabel Independen	R Square	Adjusted R Square
Y	X1	.658	.654
	X2		
	Z		

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 12, hal. 379)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,658, maka dapat dikatakan bahwa 65,8 persen *individual performance* dapat dijelaskan oleh variabel *talent management* dan *employee engagement*.

Sedangkan sisanya 34,2 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukan ke dalam model penelitian.

b. Uji t

1) *Talent Management* terhadap *Individual Performance* (Hipotesis 4)

a) Hipotesis 4

Ho	:	Tidak ada pengaruh signifikan dari <i>talent management</i> terhadap <i>individual performance</i>
Ha	:	Ada pengaruh signifikan dari <i>talent management</i> terhadap <i>individual performance</i>

b) Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima

c) Hasil

Berdasarkan pengujian hipotesis Tabel 4.24 menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,000 dalam arti nilai signifikansi $< 0,05$ maka **Ha diterima**.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Ho ditolak, Ha diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan

dari *talent management* terhadap *individual performance*” itu **terbukti**.

2) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance*
(Hipotesis 5)

a) Hipotesis 5

Ho	:	Tidak ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap <i>individual performance</i>
Ha	:	Ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap <i>individual performance</i>

b) Kriteria

Jika $\text{sig penelitian} < 0,05$ maka H_0 ditolak

Jika $\text{sig penelitian} > 0,05$ maka H_0 diterima

c) Hasil

Berdasarkan pengujian hipotesis Tabel 4.24 menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,020 dalam arti nilai signifikansi $< 0,05$ maka **H_a diterima**.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikansi sebesar $0,020 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak, H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Ada

pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap *individual performance*” itu **terbukti**.

3) Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Individual Performance* (Hipotesis 7)

a) Hipotesis 7

Ho	:	Tidak ada pengaruh signifikan dari <i>job satisfaction</i> terhadap <i>individual performance</i>
Ha	:	Ada pengaruh signifikan dari <i>job satisfaction</i> terhadap <i>individual performance</i>

b) Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima

c) Hasil

Berdasarkan pengujian hipotesis Tabel 4.25 menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,000 dalam arti nilai signifikansi $< 0,05$ maka **Ha diterima**.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikansi sebesar 0,000 $<$ dari 0,05 sehingga Ho ditolak, Ha diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Ada

pengaruh signifikan dari *job satisfaction* terhadap *individual performance*” itu **terbukti**.

d. Uji F

Tabel 4.27 Hasil Uji F *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance*

Variabel Dependen	Variabel Independen	Nilai F	Signifikansi
Y	TM (X1)	170,763	0,000 ^b
	EE (X2)		

a. Dependent Variable: Individual Performance

b. Predictors: (Constant), Job Satisfaction, Employee Engagement, Talent Management

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 12, hal. 379)

1) *Talent Management* dan *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance* (Hipotesis 6)

a) Hipotesis 6

Ho	:	Tidak ada pengaruh signifikan dari <i>talent management</i> dan <i>employee engagement</i> terhadap <i>individual performance</i> secara simultan
Ha	:	Ada pengaruh signifikan dari <i>talent management</i> dan terhadap <i>individual performance</i> secara simultan

b) Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima

c) Hasil

Berdasarkan pengujian hipotesis Tabel 4.26 menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,000 dalam arti nilai signifikansi $< 0,05$ maka **Ha diterima**.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak, H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance*” itu **terbukti**.

4. 5. Analisis Jalur dan Analisis *Sobel Test*

Analisis jalur dan analisis *sobel test* adalah untuk menguji pengaruh variabel perantara (intervening) dalam hubungan. Salah satu metode yang digunakan untuk menguji variabel perantara adalah analisis jalur (path analysis). Metode ini adalah suatu teknik analisis yang digunakan untuk mengestimasi hubungan kausal antara variabel yang telah ditentukan berdasarkan teori atau hipotesis yang ada. Ghazali (2018, p. 245) mendefinisikan analisis jalur sebagai pengembangan dari analisis regresi berganda dan digunakan untuk memahami hubungan antara variabel secara lebih rinci. Ia juga mendefinisikan tentang analisis *sobel test*. Analisis ini adalah salah satu pendekatan yang digunakan dalam analisis jalur untuk menguji signifikansi variabel perantara. Metode ini

membantu dalam mengevaluasi apakah efek tidak langsung yang melalui variabel perantara secara signifikan berbeda dari nol. Dengan menggunakan pendekatan ini, kita dapat memperoleh informasi lebih lanjut tentang peran variabel perantara dalam hubungan antar variabel. J. Preacher (2004) menyebutkan ketentuan *sobel test* apabila z-value dalam harga mutlak > 1.96 atau tingkat signifikansi statistik z (p-value) $< 0,05$ berarti *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator. Adapun berikut hasil output pengolahan data dengan menggunakan SPSS untuk menguji variabel mediasi dengan analisis jalur dan *sobel test*.

4.6.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Individual Performance*, Dimediasi Oleh *Job Satisfaction*

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *talent management* (X1) terhadap *individual performance* (Y) yang dimediasi oleh *job satisfaction* (Z) dengan menggunakan analisis jalur. Berikut ringkasan hasil perhitungannya:

Tabel 4.28 Output Ringkasan Koefisien Uji Regresi Antara Variabel X1, Z, dan Y

Variabel Independen	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	Sig.	Keterangan
X1 → Y	0.058	0.438	0.000	Signifikan
X1 → Z	0.094	0.667	0.000	Signifikan
Z → Y	0.029	0.296	0.000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 12, hal. 379)

Berdasarkan ringkasan tabel 4.27 diperoleh hasil. Besarnya pengaruh langsung X1 terhadap Y adalah 0.438 dan signifikan. Besarnya pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y adalah 0.197432 diperoleh dari $X1 \rightarrow Z$ dan $Z \rightarrow Y$ (0.667×0.296). Adapun besarnya pengaruh total adalah $0.438 + (0.667 \times 0.296) = 0.635432$. X1 terhadap Y signifikan atau sukses, dan ketika melalui variabel *job satisfaction*, X1 terhadap Z signifikan atau sukses dan Z terhadap Y signifikan atau sukses. Dari hasil tersebut dapat diinterpretasikan dengan analisis jalur bahwa:

- Hubungan antara variabel X1 (talent management) dan variabel Y (individual performance) memiliki koefisien regresi sebesar 0.058. Koefisien ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam variabel X1 berkontribusi terhadap peningkatan sebesar 0.058 dalam variabel Y. Nilai koefisien ini signifikan secara statistik.
- Hubungan antara variabel X1 (talent management) dan variabel Z (job satisfaction) memiliki koefisien regresi sebesar 0.094. Ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam variabel X1 berkontribusi terhadap peningkatan sebesar 0.094 dalam variabel Z. Nilai koefisien ini juga signifikan secara statistik.
- Hubungan antara variabel Z (job satisfaction) dan variabel Y (individual performance) memiliki koefisien regresi sebesar 0.029. Ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam variabel Z berkontribusi terhadap

peningkatan sebesar 0.029 dalam variabel Y. Nilai koefisien ini juga signifikan secara statistik.

Selanjutnya dilakukan uji mediasi dengan menggunakan *sobel test* dengan persamaan sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0.296^2 \times 0.094^2) + (0.667^2 \times 0.029^2) + (0.094^2 \times 0.029^2)}$$

$$Sab = \sqrt{0.000772277696 + 0.000375138949 + 0.000007409276}$$

$$Sab = \sqrt{0.001154826921}$$

$$Sab = 0.033998959$$

Dan untuk menguji signifikan pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{Sab}$$

$$Z = \frac{0.667 \times 0.296}{0.033998959}$$

$$Z = 5.798269$$

Keterangan:

Ab : Koefisien indirect effect yang diperoleh dari koefisien direct a dan koefisien direct b

a : Koefisien direct effect independent (X) terhadap mediator (Z)

b : Koefisien direct effect mediator (Z) terhadap dependen (Y)

Sa : Standard error dari koefisien a

Sb : Standard error dari koefisien b

Berdasarkan perhitungan persamaan *sobel test* dengan manual diperoleh besarnya nilai z adalah 5.79131897 yang berarti > 1.96 . Adapun nilai z tersebut dapat dikonfirmasi dengan menggunakan *calculator sobel test*. Berikut hasil perhitungan z menggunakan *calculator sobel*.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.667	Sobel test: 5.82619247	0.03388697	1e-8
b	0.296	Aroian test: 5.80743218	0.03399644	1e-8
sa	0.094	Goodman test: 5.84513575	0.03377715	1e-8
sb	0.029	Reset all	Calculate	

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 12, hal. 351-352)

Gambar 4.10 Output Hasil *Sobel Test* Antara X1 Terhadap Y dan Z Sebagai Mediasi

Tidak berbeda dengan perhitungan manual. Perhitungan melalui kalkulator *sobel test* ini diperoleh hasil besarnya test statistik adalah 5.82619247 yang berarti > 1.96 dan besarnya z-value adalah $1e-8$ ($1 \times 0.00000001 = 0.00000001$) yang berarti < 0.05 .

Berdasarkan hasil yang diperoleh dengan uji analisis jalur (*path analysis*) dan *sobel test* dapat disimpulkan bahwa seluruh pengujian hipotesis yang telah dilakukan membuktikan bahwa hipotesis (H8)

diterima “Pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction* **lebih besar** daripada pengaruh langsung *talent management* terhadap *individual performance*”.

4.6.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Individual Performance*, Dimediasi Oleh *Job Satisfaction*

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* (X2) terhadap *individual performance* (Y) yang dimediasi oleh *job satisfaction* (Z) dengan menggunakan analisis jalur. Berikut ringkasan hasil perhitungannya:

Tabel 4.29 Output Ringkasan Koefisien Uji Regresi Antara Variabel X2, Z, dan Y

Variabel Independen	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	Sig.	Keterangan
X2 → Y	0.044	0.132	0.000	Signifikan
X2 → Z	0.089	0.227	0.020	Signifikan
Z → Y	0.029	0.296	0.000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 12, hal. 379)

Berdasarkan ringkasan tabel 4.28 diperoleh hasil. Besarnya pengaruh X2 terhadap Y adalah 0.132 dan signifikan. Besarnya pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y adalah 0,067192 diperoleh dari $X2 \rightarrow Z$ dan $Z \rightarrow Y$ (0.227×0.296). Adapun besarnya pengaruh total adalah $0.132 + (0.227 \times 0.296) = 0,199192$. X2 terhadap Y signifikan atau sukses, dan ketika melalui variabel *job satisfaction*, X2 terhadap Z signifikan atau sukses dan Z terhadap Y signifikan atau sukses. Dari hasil tersebut dapat diinterpretasikan dengan analisis jalur bahwa:

- Hubungan antara variabel X2 (employee engagement) dan variabel Y (individual performance) memiliki koefisien regresi sebesar 0.044. Koefisien ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam variabel X2 berkontribusi terhadap peningkatan sebesar 0.044 dalam variabel Y. Nilai koefisien ini signifikan secara statistik.
- Hubungan antara variabel X2 (employee engagement) dan variabel Z (job satisfaction) memiliki koefisien regresi sebesar 0.089. Ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam variabel X2 berkontribusi terhadap peningkatan sebesar 0.089 dalam variabel Z. Nilai koefisien ini juga signifikan secara statistik.
- Hubungan antara variabel Z (job satisfaction) dan variabel Y (individual performance) memiliki koefisien regresi sebesar 0.029. Ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam variabel Z berkontribusi terhadap peningkatan sebesar 0.029 dalam variabel Y. Nilai koefisien ini juga signifikan secara statistik.

Selanjutnya dilakukan uji mediasi dengan menggunakan *sobel test* dengan persamaan sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0.296^2 \times 0.089^2) + (0.227^2 \times 0.029^2) + (0.089^2 \times 0.029^2)}$$

$$Sab = \sqrt{0.000692602736 + 0.000043396989 + 0.000006645961}$$

$$Sab = \sqrt{0.00074264568}$$

$$Sab = 0.027228938$$

Dan untuk menguji signifikan pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{Sab}$$

$$Z = \frac{0.227 \times 0.296}{0.027228938}$$

$$Z = 2.469414$$

Keterangan:

Ab : Koefisien indirect effect yang diperoleh dari koefisien direct a dan koefisien direct b

a : Koefisien direct effect independent (X) terhadap mediator (Z)

b : Koefisien direct effect mediator (Z) terhadap dependen (Y)

Sa : Standard error dari koefisien a

Sb : Standard error dari koefisien b

Berdasarkan perhitungan persamaan *sobel test* dengan manual, diperoleh besarnya nilai z adalah 2.469414 yang berarti > 1.96 . Adapun nilai z tersebut

dapat dikonfirmasi dengan menggunakan *calculator sobel test*. Berikut hasil perhitungan z menggunakan *calculator sobel*.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.227	Sobel test: 2.47447469	0.02715405	0.01334323
b	0.296	Aroian test: 2.46337197	0.02727643	0.0137637
s _a	0.089	Goodman test: 2.4857289	0.02703111	0.01292864
s _b	0.029	Reset all	Calculate	

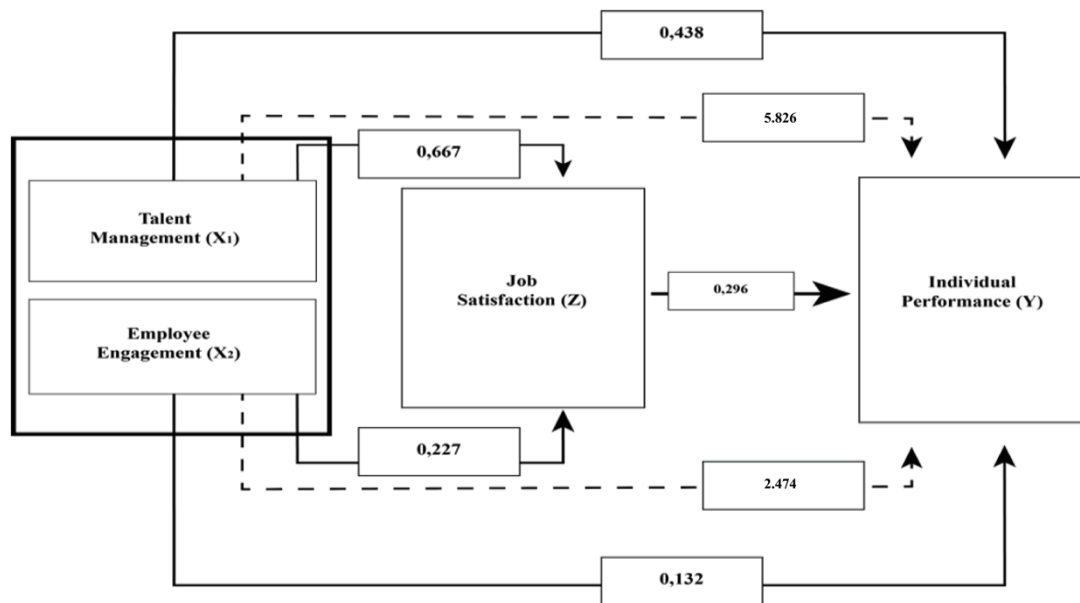
Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 12, hal. 351-352)

Gambar 4.11 Output Hasil *Sobel Test* Antara X2 Terhadap Y dan Z Sebagai Mediasi

Tidak berbeda dengan perhitungan manual. Perhitungan melalui kalkulator *sobel test* ini diperoleh hasil besarnya test statistik adalah 2.469414 yang berarti > 1.96 dan besarnya z-value adalah 0.01334323 yang berarti < 0.05 .

Berdasarkan hasil yang diperoleh dengan uji analisis jalur (*path analysis*) dan *sobel test* dapat disimpulkan bahwa seluruh pengujian hipotesis yang telah dilkaukan membuktikan bahwa hipotesis (H9) diterima “Pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction* **lebih besar** daripada pengaruh langsung *employee engagement* terhadap *individual performance*”.

Dari hasil uji analisis jalur, dapat digambarkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:



Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 12, hal. 352)

Gambar 4.12 Hasil Analisis Jalur

Kesimpulan

1. Lebih besar pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction* dibandingkan pengaruh langsung *talent management* terhadap *individual performance* yaitu $5,826 > 0,438$, maka H_0 ditolak H_a diterima. Dengan demikian, hipotesis kedelapan yang berbunyi “Diduga pengaruh tidak langsung *Talent Management* terhadap *Individual Performance* melalui *Job Satisfaction* **lebih besar** daripada pengaruh langsung *Talent Management* terhadap *Individual Performance*” **terbukti**.

2. Lebih besar pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction* dibandingkan pengaruh langsung *employee engagement* terhadap *individual* yaitu $2,474 > 0,132$, maka H_0 ditolak H_a diterima. Dengan demikian, hipotesis kesembilan yang berbunyi “Diduga pengaruh tidak langsung *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance* melalui *Job Satisfaction* **lebih besar** daripada pengaruh langsung *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance*” **terbukti**.

4. 6. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diatas, berikut ini ditampilkan rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian:

Tabel 4.30 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hasil Hipotesis	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh yang signifikan dari <i>Talent Management</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh yang signifikan dari <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh signifikan dari <i>Talent Management</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> secara simultan.	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh yang signifikan dari <i>Talent Management</i> terhadap <i>Individual Performance</i>	Terbukti
H5	Terdapat pengaruh yang signifikan dari <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Individual Performance</i>	Terbukti

H6	Terdapat pengaruh yang signifikan dari <i>Talent Management</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Individual Performance</i> secara simultan.	Terbukti
H7	Terdapat pengaruh yang signifikan dari <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Individual Performance</i>	Terbukti
H8	Diduga pengaruh tidak langsung <i>Talent Management</i> terhadap <i>Individual Performance</i> melalui <i>Job Satisfaction</i> lebih besar daripada pengaruh langsung <i>Talent Management</i> terhadap <i>Individual Performance</i>	Terbukti
H9	Diduga pengaruh tidak langsung <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Individual Performance</i> melalui <i>Job Satisfaction</i> lebih besar daripada pengaruh langsung <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Individual Performance</i>	Terbukti

Sumber: Data primer diolah, 2023 (Lampiran 13, hal. 382)

4. 7. Pembahasan

4.7.1 Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada Tabel 4.22, bersarnya nilai t hitung 13,764 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Dalam hal ini angka signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga **Ha diterima**. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *talent management* terhadap *job satisfaction*, **H1 Terbukti**. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik implementasi praktik *talent management* di suatu perusahaan, maka akan semakin baik juga tingkat *job satisfaction* pada karyawan di industri mineral batubara yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang disurvei melalui platfrom

LinkedIn. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sestri Goestjahjanti et al. (2020) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *talent management* terhadap *job satisfaction*. Kepuasan kerja dalam hal ini dianggap sebagai ukuran yang tepat untuk mengevaluasi keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi dalam menerapkan manajemen talenta. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan juga oleh Almomani et al. (2022) yang menyatakan bahwa praktik *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Mengingat signifikansi antara TM dan JS maka organisasi dapat menjadi lebih efektif dengan fokus pada tiga jenis aktivitas *talent management*: menarik bakat melalui perencanaan, rekrutmen, dan distribusi bakat; pengembangan bakat melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan; serta retensi bakat dengan menjaga karyawan berbakat dan mengurangi perputaran.

Disamping itu penelitian ini juga sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Dzimbiri (2021) menghasilkan kesimpulan bahwa implementasi *talent management* berpengaruh terhadap *job satisfaction* namun dengan tingkat yang tidak begitu kuat. Studi ini mengindikasikan bahwa terdapat prediktor yang paling kuat yang berimplikasi pada kepuasan karyawan diantaranya pengisian jabatan (*staffing*), pengembangan talenta (*talent development*), dan penempatan talenta (*talent deployment*). Sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Altindag et al. (2018) menghasilkan kesimpulan bahwa praktik *talent*

management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee job satisfaction*. Dalam studi ini disebutkan bahwa komponen manajemen talenta seperti sistem penilaian kinerja yang adil, dapat dipercaya, dan penilaian kinerja manajemen terhadap karyawan merupakan aktivitas kunci untuk meningkatkan rasa kepercayaan dan kebersamaan karyawan terhadap perusahaan, serta kepuasan karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Al-Dalahmeh et al. (2022) yang menyebutkan bahwa praktik *talent management* sangat berdampak pada *job satisfaction*. Studi ini juga menyebutkan bahwa dengan menerapkan praktik *talent management* dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan perilaku positif dan mengurangi perilaku yang tidak diinginkan. *Job satisfaction* berperan sebagai penghubung antara praktik *talent management* dan *employee commitment*. Oleh karena itu, investasi dan perbaikan dalam praktik *talent management* yang meningkatkan *job satisfaction* dan *employee commitment* dapat mengoptimalkan efektivitas dan pencapaian organisasi.

Pentingnya implementasi praktik *talent management* di suatu perusahaan dan implikasinya terhadap *job satisfaction* sesuai dengan teori Armstrong (2006) tentang fokus manajemen talenta pada proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu berbakat dalam organisasi. Dengan penerapan praktik – praktik *talent management* yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk mengoptimalkan potensi mereka, mengembangkan keterampilan dan

kompetensi yang relevan, serta merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Hal ini menciptakan perasaan kepuasan kerja yang mendalam. Dengan demikian, implementasi *talent management* secara efektif memberikan dampak positif bagi kepuasan kerja karyawan dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

Bilamana ditinjau dalam konteks karakteristik responden yang disurvei, pengaruh *talent management* positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dapat memiliki beberapa penjelasan yang relevan; Pertama, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Mayoritas responden adalah pria. Penting untuk memahami preferensi dan kebutuhan mereka dalam hubungan dengan *talent management*. Pria mungkin memiliki preferensi yang lebih berfokus pada pengembangan karir, tanggung jawab yang menantang, dan peluang promosi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Yawen Li et al., (2023) yang menyatakan bahwa pria tampil lebih kompetitif dalam beberapa indikator seperti gaji juga pengembangan karirnya di suatu perusahaan. Oleh karena itu, praktik manajemen talenta menawarkan peluang pengembangan keterampilan dan kemajuan karir yang jelas serta memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja; Kedua, karakteristik responden berdasarkan usia. Mayoritas usia responden relatif muda, praktik *talent management* yang efektif mungkin melibatkan program pengembangan keterampilan dan pelatihan yang bertujuan untuk mempercepat pertumbuhan karir dan mempersiapkan mereka

untuk peran yang lebih tinggi di masa depan. Dilibatkannya mereka dalam program *talent management* juga dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Ketiga, karakteristik responden berdasarkan lama kerja. Mayoritas responden adalah karyawan yang bekerja di bawah lima tahun, hal ini karena praktik *talent management* yang mendukung adaptasi awal dan integrasi karyawan baru yang mungkin penting. Adapun program *on boarding* yang kuat, *mentorship*, dan dukungan pengembangan karyawan baru dapat membantu mereka merasa dihargai yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja di awal karir mereka. Keempat, mayoritas responden adalah sarjana dan memiliki jabatan supervisor dan staff. Sebagai supervisor, mayoritas responden memiliki peran pengawasan dan manajerial di tingkat menengah dalam organisasi. Sebagai sarjana, mereka telah memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan bidang studi mereka. Dalam praktik Manajemen Talenta, penting untuk mempertimbangkan kebutuhan pengembangan karir mereka. Program pengembangan kepemimpinan yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan kemampuan manajerial mereka akan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja mereka. Selain itu, pengakuan atas prestasi dan kesempatan promosi yang adil juga akan memotivasi mereka untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebagai staff, mayoritas responden berada di bawah pengawasan supervisor dan bertanggung jawab atas tugas operasional yang mendukung keberlanjutan organisasi. Sebagai sarjana, mereka memiliki dasar pengetahuan

dan keterampilan fungsional yang relevan dengan peran mereka. Dalam hal ini, praktik Manajemen Talenta yang fokus pada pengembangan keterampilan fungsional akan berdampak positif pada kepuasan kerja mereka. Program pelatihan khusus dan pengembangan keterampilan teknis akan memberikan mereka kepercayaan diri dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik. Selain itu, memberikan dukungan yang tepat dalam pekerjaan mereka, seperti sumber daya yang cukup dan arahan yang jelas, juga akan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Sestri Goestjahjanti et al. (2020) menguji variabel *talent management* dan *job satisfaction* menggunakan teori dari referensi Hafez et al. (2017) dan Dubinsky et al (1986); Almomani et al. (2022) menguji variabel *talent management* dan *job satisfaction* dari referensi Tarique et al (2010) dan Judge et al (2020); Dzimbiri (2021) menguji variabel *talent management* dan *job satisfaction* menggunakan teori dari referensi (King, 2015; Ramli, Isa, Baharin, & Ibrahim, 2018; Wahba, 2015) dan teori Spector P. E et al (1985); Altindag et al. (2018) menguji variabel *talent management* dan menggunakan teori dari referensi Dogan et al (2008); dan Al-Dalahmeh et al (2022) menguji variabel *talent management* dan *job satisfaction* menggunakan teori Brewer (1996). Sementara penelitian kali ini menggunakan teori Armstrong (2006) yang digunakan untuk mengukur *talent management*., digunakan juga oleh Bibi (2019) pada penelitian terdahulunya. Perbedaanya terletak pada cakupan industri yang diteliti, bila penelitian terdahulu dilakukan

pada industri kesehatan, sementara penelitian kali ini dilakukan di industri mineral dan batubara.

Hasil pengukuran pada penelitian kali ini menunjukkan bahwa terdapat salah satu indikator yang memiliki nilai *mean* lebih rendah dari indikator lainnya yaitu *career management* 4,10. Hal ini dapat mengurangi pengaruhnya terhadap *job satisfaction* pada karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara yang disurvei di PT ABC dan melalui platform LinkedIn.

4.7.2 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada Tabel 4.22, besarnya nilai *t* hitung 4.689 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Dalam hal ini angka signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga **Ha diterima**. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *employee engagement* terhadap *job satisfaction*, **H2 Terbukti**. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat *engagement* di suatu perusahaan, maka akan semakin baik juga tingkat *job satisfaction* pada karyawan di industri mineral batubara yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang disurvei melalui platform LinkedIn. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reissová & Papay (2021) yang menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* melalui *affective commitment*. Dalam studi ini menyebutkan bahwa pentingnya mengatasi masalah keterlibatan karyawan jika perusahaan ingin mencapai produktivitas yang tinggi, juga

sebagai upaya mencegah perputaran karyawan yang tidak diinginkan. Sejalan dengan penelitian Noercahyo et.al (2021) menyimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Lebih spesifik lagi penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan karyawan, baik dalam pekerjaan maupun dalam organisasi, berdampak secara langsung dan signifikan pada kepuasan kerja. Hal ini pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini juga mengonfirmasi adanya model ikatan multidimensional, di mana karyawan terlibat dalam pekerjaan dan organisasi secara bersamaan.

Disamping itu, penelitian ini juga sejalan dengan Sulistiono et al. (2020) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Dalam temuan ini menunjukkan tentang pentingnya memperhatikan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi guna meningkatkan kepuasan kerja dan organisasi perlu memperhatikan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong keterlibatan karyawan demi meningkatkan kepuasan kerja mereka. Didukung oleh penelitian Wardhani et al (2020) yang menyimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa dalam lima tahun terakhir, organisasi memberikan kesempatan pengembangan diri kepada karyawan. Rekan kerja memiliki komitmen terhadap kualitas pekerjaan dan tujuan perusahaan. Manajemen mendorong kemajuan karyawan dan

menyediakan fasilitas pendukung yang diperlukan. Gaji yang layak, pekerjaan menarik, hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan kesempatan promosi juga ada. Atasan memberikan panduan kerja yang baik. Diperkuat juga oleh penelitian Srividhya et al. (2019) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *job satisfaction*. Dalam studi tersebut disebutkan bahwa Pemahaman organisasi terhadap faktor-faktor yang memuaskan karyawan akan memungkinkan mereka untuk berinteraksi dengan orang-orang dan mendapatkan hasil yang luar biasa dari mereka. Keterlibatan karyawan dan performa bisnis saling melengkapi. Semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin besar performa bisnisnya.

Pentingnya *employee engagement* karyawan di suatu perusahaan dan implikasinya terhadap *job satisfaction* sesuai dengan teori Shaufelli (2006) dimana ketika tingkat energi, antusiasme, dan dedikasi yang tinggi yang terkait dengan keterlibatan berkontribusi pada perasaan pencapaian dan kebanggaan dalam pekerjaan mereka. Selain itu, konsentrasi dan penyerapan yang dalam yang dialami selama bekerja dengan keterlibatan membawa individu ke dalam keadaan aliran, di mana mereka mengalami fokus, produktivitas, dan kepuasan yang meningkat. Pada akhirnya, keterlibatan kerja membentuk lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan bagi karyawan, karena mereka merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, mengalami pertumbuhan pribadi, dan merasakan tujuan dan kepuasan dari usaha profesional mereka.

Bilamana ditinjau dalam konteks karakteristik responden yang disurvei, pengaruh *employee engagement* positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dapat memiliki penjelasan yang relevan; Pertama, jenis kelamin responden, yang mayoritas adalah pria, dapat mempengaruhi preferensi mereka terhadap tanggung jawab yang menantang dan peluang promosi. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka, yang merupakan indikator *employee engagement* yang tinggi, mungkin merasa lebih puas ketika mereka diberi tanggung jawab yang menantang dan memiliki peluang untuk berkembang karir; Kedua, karakteristik responden seperti usia yang relatif muda, lama kerja di bawah 5 tahun, dan pendidikan sarjana, dapat menunjukkan tingkat energi, antusiasme, dan keinginan untuk tumbuh dan belajar yang tinggi. Dalam konteks ini, *employee engagement* yang kuat dapat memberikan dorongan positif pada kepuasan kerja mereka, karena mereka merasa terlibat dan bernilai dalam pekerjaan mereka; Ketiga, jabatan fungsional responden sebagai supervisor dan staff juga mempengaruhi implikasi *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Supervisor yang terlibat secara emosional dan memiliki keterampilan kepemimpinan yang kuat dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung dan memberikan pengaruh positif pada kepuasan kerja tim mereka. Di sisi lain, staff yang terlibat secara emosional dan memiliki pengembangan keterampilan fungsional yang baik dapat merasa terampil dan mampu menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik, yang berkontribusi pada kepuasan kerja mereka secara keseluruhan. Dengan mempertimbangkan

karakteristik responden yang mencakup jenis kelamin, usia, lama kerja, pendidikan terakhir, dan jabatan fungsional, organisasi dapat merancang dan menerapkan strategi pengelolaan employee engagement yang sesuai untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan mempertimbangkan preferensi, kebutuhan, dan potensi pengembangan mereka.

Beberapa penelitian diatas, seperti Reissová & Papay (2021) menguji variabel *employee engagement* dan *job satisfaction* menggunakan teori dari Schaufeli (2004) dan Ro et al. (2017); Noercahyo et.al (2021) menguji variabel *employee engagement* dan *job satisfaction* menggunakan teori dari Shaufeli (2002) dan Saks (2019); Sulistiono et al. (2020) menguji variabel *employee engagement* dan *job satisfaction* menggunakan teori dari Gallup (2004) dan Luthans (1997); Wardhani et al. (2020) menguji variabel *employee engagement* dan *job satisfaction* menggunakan teori dari Saks (2006) dan Mathis et al. (2013); dan Srividhya et al. (2019) menguji variabel *employee engagement* dan *job satisfaction* menggunakan teori dari Saks (2006) dan Kahn et al. (2001). Sementara penelitian kali ini menggunakan teori Schaufeli (2006) yang digunakan untuk mengukur *employee engagement*, digunakan juga oleh (Darko, 2020; Noercahyo et al., 2021; Reissová & Papay, 2021) pada penelitian terdahulunya. Perbedaannya adalah Reissova et al., hanya meneliti karyawan yang bekerja di posisi yang homogen, dalam artian karyawan yang disurvei memiliki jabatan fungsional yang sama yaitu call center, sehingga generalisasi hanya berlaku pada posisi sejenis. Bila Darko meneliti karyawan yang bekerja

di industri kelistrikan di Ghana. Noercahyo meneliti karyawan yang bekerja di industri kimia. Sementara penelitian kali ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara dengan jabatan fungsional yang heterogenya, terdiri dari enam jabatan fungsional yang berbeda.

Hasil analisa menunjukan bahwa terdapat salah satu indikator yang memiliki nilai *mean* lebih rendah dari indikator lainnya yaitu *absorption* 3,93. Hal ini dapat mengurangi pengaruhnya terhadap *job satisfaction* pada karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara yang peneliti survei di PT ABC dan melalui platform LinkedIn.

4.7.3 Pengaruh *Talent Management* dan *Employee Engagement* Terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada Tabel 4.24, besarnya nilai F hitung 351,074 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Dalam hal ini angka signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga **Ha diterima**. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari *talent management* dan *employee engagement* terhadap *job satisfaction* secara simultan, **H3 Terbukti**. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik praktik *talent management* dan semakin tinggi *employee engagement* di suatu perusahaan, maka akan semakin baik juga tingkat *job satisfaction* pada karyawan di industri mineral batubara yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang disurvei melalui platform LinkedIn. Hasil penelitian ini menjadi sumbangsih penelitian dimana hasil penggabungan variabel *talent*

management dan *employee engagement* terhadap *job satisfaction* masih belum banyak dilakukan.

Variabel *talent management* dan *employee engagement* ternyata memiliki hubungan yang sinergis dalam mempengaruhi *job satisfaction* sehingga hasilnya signifikan. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya perpaduan *talent management* dan *employee engagement* akan dapat menghasilkan *job satisfaction* yang meningkat pada karyawan di PT ABC dan karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara melalui platform LinkedIn.

4.7.4 Pengaruh Talent Management Terhadap Individual Performance

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada Tabel 4.25, bersarnya nilai t hitung 6,194 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Dalam hal ini angka signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga **H_a diterima**. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *talent management* terhadap *individual performance*, **H_4 Terbukti**. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wamwangi et al. (2018) yang menyebutkan bahwasanya *talent management* berpengaruh terhadap *employee performance*. Dalam penelitian ini juga menyebutkan bahwa ketika organisasi berfokus pada mempertahankan serta berinvestasi pada karyawan berkinerja terbaik, maka akan terbayarkan dengan manfaat jangka panjang yang akan didapatkan oleh organisasi tersebut. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bibi (2019) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari praktek *talent*

management terhadap *employee performance*. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi harus mengembangkan strategi dan praktik *talent management* untuk dapat siap menghadapi perubahan dengan menarik (*attract*), mengembangkan (*develop*), dan mempertahankan (*retain*) karyawan berbakat untuk mengatasi kebutuhan organisasi saat ini dan di masa yang akan datang.

Disamping itu penelitian ini juga sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Sopiah et al. (2020) yang menyimpulkan bahwa *talent management* positif mempengaruhi *employee performance*. Dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa manajemen bakat yang efektif dianggap sebagai faktor kunci kesuksesan bagi organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ini mengimplikasikan bahwa jika institusi mengelola bakat dengan baik, hal tersebut akan mengarah pada peningkatan kinerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-hussaini et al. (2019) yang menyimpulkan bahwa strategi *talent management* secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap *employee performance behavior*. Dalam penelitian ini juga mengindikasikan untuk manajemen dapat memulai strategi intervensi untuk dapat menarik menarik (*attact*), dan mempertahankan (*retain*) talenta untuk perilaku kerja yang positif yang menghasilkan daya saing organisasi. Diperkuat oleh penelitian Kravariti et al. (Kravariti et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa praktik *talent management* memiliki hubungan yang positif terhadap masing – masing indikator kinerja. Dalam penelitian ini juga mengungkap bagaimana

talent management yang masih dalam area abu – abu di sektor publik negara berkembang dengan menyoroti peran kunci manajer garis dalam implementasi praktik TM yang mengungkapkan efek substitusi antara LMSD dan OSD, sebagai sumber dukungan pengembangan yang dapat meningkatkan kinerja bakat dalam konteks ini.

Beberapa penelitian diatas, seperti Wamwangi et al. (2018) menguji variabel *talent management* dan *individual performance* menggunakan teori barney (1991), Teece et al. (1997), Becker (1964); Bibi (2019) menguji variabel *talent management* dan *individual performance* menggunakan teori Schultz (1961) Sopiah et al. (2020) menguji variabel *talent management* dan *individual performance* menggunakan teori dari referensi Aljunabi (2014) dan Malthis et al. (2006); Al-hussaini et al. (2019) menguji variabel *talent management* dan *individual performance* menggunakan teori dari Collings et al. (2009) dan Meyer et al. (1991); dan Kravariti et al. (Kravariti et al., 2022) menguji variabel *talent management* dan *individual performance* menggunakan teori dari El Dahshan et al. (2018) dan Koopmans et al. (2014)

Dalam konteks signifikansi yang positif dari hasil perhitungan pengaruh *talent management* terhadap *individual performance* tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa perusahaan telah melakukan program pengelolaan bakat dan potensi karyawan yang efektif. Dengan melakukan manajemen bakat yang baik, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan mengembangkan kemampuan mereka sehingga mampu mencapai kinerja

individu yang lebih baik. Hal ini dapat mencakup perekrutan dan seleksi karyawan yang tepat, pengembangan karir yang berkelanjutan, program pelatihan dan pengembangan yang efektif, serta pengelolaan kinerja yang baik.

4.7.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Individual Performance*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada Tabel 4.25, bersarnya nilai t hitung 2,340 dengan taraf signifikansi sebesar 0,020. Dalam hal ini angka signifikansi $0,020 < 0,05$ sehingga **H_a diterima**. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *employee engagement* terhadap *individual performance*, **H_5 Terbukti**. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat *engagement* di suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi juga tingkat *individual performance* pada karyawan di industri mineral dan batubara yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang disurvei melalui platform LinkedIn. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Darko (2020) yang menyimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *employee task performance*. Dalam temuan ini mengkonfirmasi generalisabilitas temuan yang menyatakan bahwa ketika karyawan terlibat, mereka akan memiliki kinerja baik. Rich (2010) menyatakan bahwa untuk terlibat tidak hanya berarti secara mental memperhatikan pekerjaan atau merasakan dan mengekspresikan emosi positif, atau hanya melakukan pekerjaan karena tuntutan semata. Sebaliknya, itu menunjukkan adanya investasi energi secara bersamaan dalam hal pemikiran,

emosi, dan fisik saat menjalankan peran yang telah ditugaskan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ngaochai et al. (2021) yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *employee performance*. Dalam temuan ini mengindikasikan tentang cara meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan keterlibatan karyawan yang pada akhirnya memiliki efek yang sangat kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi, dalam hal ini perusahaan multinasional di Thailand mengembangkan strategi untuk meningkatkan keterlibatan agar dapat meningkatkan daya saing dan profitabilitas organisasi.

Disamping itu, penelitian ini juga sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Ali (2019) menyimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki efek yang signifikan terhadap dan *employee performance*. Dalam studi ini juga mengidentifikasi dua faktor internal utama perusahaan (internal dan penghargaan serta pengakuan), yang secara langsung meningkatkan tingkat EE dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan. Didukung oleh penelitian Koech et al. (2018) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan *employee performance*. Dalam studi ini mengindikasikan bahwa salah satu cara penting untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan fokus pada upaya peningkatan keterlibatan karyawan, karena karyawan yang terlibat akan memiliki sikap positif, energik, berdedikasi, tangguh, dan tampil lebih baik. Juga didukung oleh penelitian Sendawula et al., (2018) yang menyimpulkan bahwa *employee*

engagement memiliki kontribusi yang signifikan terhadap *employee performance*. Dalam penelitian ini menekankan tentang bagaimana dalam tidak memisahkan dengan karyawan dalam pengembangan kebijakan, prosedur, dan pengambilan keputusan, tetapi dengan melibatkannya. Hal ini akan membuat karyawan berkewajiban untuk mencapai tujuan organisasi melalui dedikasi mereka.

Pentingnya *engagement* karyawan di suatu perusahaan dan implikasinya terhadap *individual performance* mengingat konsep dari teori *individual performance* itu sendiri yang dikemukakan oleh Koopmans (2014) bahwa *individual performance* itu adalah sepertingkat tindakan atau perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, dalam artian tindakan ini dikontrol oleh individu itu sendiri. Ini sesuai dengan teori *engagement* Schaufeli (2006) dimana *engagement* itu sendiri salah satu faktor pendorongnya adalah motivasi dari individu itu sendiri. Sama halnya seperti *vigor* yang ditandai oleh tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan dan pengalaman rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Terakhir, *absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh dan terlibat dengan senang dalam pekerjaan, di mana waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Dengan demikian, ketiganya adalah komponen-komponen dari *employee engagement* (keterlibatan

karyawan) yang penting untuk menjelaskan keadaan di mana karyawan merasa terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

Bilamana ditinjau dalam konteks karakteristik responden yang disurvei, pengaruh *employee engagement* yang positif dan signifikan terhadap individual performance dapat memiliki penjelasan yang relevan; Pertama, jenis kelamin responden, yang mayoritas adalah pria, dapat mempengaruhi preferensi mereka terhadap tanggung jawab yang menantang dan peluang promosi. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka, yang merupakan indikator *employee engagement* yang tinggi, mungkin menunjukkan kinerja individu yang lebih baik dan merasa lebih puas ketika mereka diberi tanggung jawab yang menantang dan memiliki peluang untuk berkembang karir; Kedua, karakteristik responden seperti usia yang relatif muda, lama kerja di bawah 5 tahun, dan pendidikan sarjana, dapat menunjukkan tingkat energi, antusiasme, dan keinginan untuk tumbuh dan belajar yang tinggi. Dalam konteks ini, *employee engagement* yang kuat dapat memberikan dorongan positif pada individual performance mereka, karena mereka merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka, merasa bernilai, dan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai hasil yang lebih baik; Ketiga, jabatan fungsional responden sebagai supervisor dan staff juga mempengaruhi implikasi *employee engagement* terhadap individual performance. Supervisor yang terlibat secara emosional dan memiliki keterampilan kepemimpinan yang kuat dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung, memberikan arahan yang

jelas, dan memberikan dukungan yang diperlukan bagi tim kerja mereka. Hal ini dapat berkontribusi pada peningkatan individual performance tim mereka. Di sisi lain, staff yang terlibat secara emosional dan memiliki pengembangan keterampilan fungsional yang baik dapat merasa terampil dan mampu menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik, yang berdampak positif pada kinerja individu mereka. Dengan mempertimbangkan karakteristik responden yang mencakup jenis kelamin, usia, lama kerja, pendidikan terakhir, dan jabatan fungsional, organisasi dapat merancang dan menerapkan strategi pengelolaan employee engagement yang sesuai untuk meningkatkan individual performance karyawan dengan mempertimbangkan preferensi, kebutuhan, dan potensi pengembangan mereka. Dalam mencapai tingkat *employee engagement* yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja individu yang lebih baik, dengan mengakui perbedaan karakteristik dan kebutuhan mereka.

Beberapa penelitian di atas, seperti Darko (2020) menguji variabel *employee engagement* dan *individual performance* menggunakan teori Schaufeli (2004) dan Rotundo et al. (2002); Ngaochai et al. (2021) menguji variabel *employee engagement* dan *individual performance* menggunakan teori Anita (2014) dan (Obisi, 2011; Dugguh et al., 2014; Soreson, 2013); Ali (2019) menguji variabel *employee engagement* dan *individual performance* menggunakan teori Kahn (1990); Koech et al. (2018) menguji variabel *employee engagement* dan *individual performance* menggunakan teori GallUp

(1996) dan Campbell et al. (1996); Sendawula et al., (2018) menguji variabel *employee engagement* dan *individual performance* menggunakan teori dari referensi Shantz et al. (2013) dan Sultan et al. (2012). Sementara penelitian kali ini menggunakan teori Schaufeli (2006) yang digunakan untuk mengukur *employee engagement*. Teori ini mengungkapkan bahwa *employee engagement* adalah kondisi psikologis yang positif yang melibatkan karyawan secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat motivasi dan keterlibatan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu. Teori ini juga digunakan oleh (Darko, 2020; Noercahyo et al., 2021; Reissova & Papay, 2021) pada penelitian terdahulunya. Perbedaanannya adalah Reissova et al., hanya meneliti karyawan yang bekerja di posisi yang homogen, dalam artian karyawan yang disurvei memiliki jabatan fungsional yang sama yaitu call center, sehingga generalisasi hanya berlaku pada posisi sejenis. Bila Darko meneliti karyawan yang bekerja di industri kelistrikan di Ghana. Noercahyo meneliti karyawan yang bekerja di industri kimia. Sementara penelitian kali ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara dengan jabatan fungsional yang heterogenya, terdiri dari enam jabatan fungsional yang berbeda.

Hasil pengujian menunjukan bahwa terdapat salah satu indikator yang memiliki nilai *mean* lebih rendah dari indikator lainnya yaitu *absorption* 3,93. Hal ini dapat mengurangi pengaruhnya terhadap *individual performance* pada karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara yang peneliti survei di PT ABC dan melalui platform LinkedIn.

4.7.6 Pengaruh *Talent Management* dan *Employee Engagement* Terhadap *Individual Performance*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada Tabel 4.27, bersarnya nilai F hitung 170,763 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Dalam hal ini angka signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga **Ha diterima**. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance* secara simultan, **H6 Terbukti**. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik praktik *talent management* dan tingkat *employee engagement* di suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi juga *individual performance* pada karyawan di industri mineral dan batubara yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang disurvei melalui platform LinkedIn. Hasil penelitian ini menjadi sumbangsih penelitian dimana hasil penggabungan variabel *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance* masih belum banyak dilakukan.

Penelitian kali ini adalah untuk menguji teori Armstrong (2006) yang terdiri dari *attraction, learning and development, retention, dan career*

management. Selaras dengan pernyataan Armstrong (2006) bahwa *talent management* memungkinkan perusahaan untuk menyediakan peluang pengembangan yang relevan dan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Selain itu, menurut Schaufeli (2006) tingkat *engagement* yang tinggi juga penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi, di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan mereka. *Engagement* yang tinggi memicu karyawan untuk memberikan yang terbaik, memiliki keterlibatan yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi, dan berkontribusi secara aktif dalam upaya perusahaan. Dengan kombinasi *talent management* yang efektif dan tingkat *engagement* yang tinggi, perusahaan dapat mencapai *individual performance* yang optimal, dengan karyawan yang berkinerja tinggi, berdedikasi, dan mencapai potensi terbaik mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil pengujian didapatkan nilai terendah dari variabel tersebut terdapat pada indikator *career management* yaitu sebesar 4,10 dibandingkan indikator lainnya. Variabel *employee engagement* penulis menguji teori Schaufeli (2004) yang terdiri dari *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dimana nilai terendah dari variabel tersebut terdapat pada indikator *absorption* yaitu sebesar 3,93 dibandingkan indikator lainnya. Variabel *individual performance* penulis menguji teori Koopmans et al. (2014) yang terdiri dari *work quality*, *planning and organizing work*, *being result-oriented*, *prioritizing*, *working efficiently*

dimana nilai terendah dari variabel tersebut terdapat pada indikator *work quality* yaitu sebesar 4,25 dibandingkan indikator lainnya. Pengujian yang dilakukan antara variabel *talent management* dan *employee engagement* ternyata memiliki hubungan yang sinergis dalam mempengaruhi *individual performance* sehingga hasilnya signifikan. Dalam hal ini *individual performance* indikator seperti bangga dengan pekerjaan juga memenuhi standar kualitas yang tinggi, serta konsistensi menghasilkan pekerjaan kualitas tinggi yang melampaui harapan menjadi hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar *individual performance* meningkat di perusahaan.

4.7.7 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Individual Performance*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada Tabel 4.25, bersarnya nilai t hitung 4,341 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Dalam hal ini angka signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga **H_a diterima**. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *job satisfaction* terhadap *individual performance*, **H7 Terbukti**. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Kepuasan karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan *individual performance* karyawan yang bekerja di industri mineral dan batubara, yang selanjutnya akan memiliki peran penting dalam tercapainya tujuan organisasi.

Hal ini didukung oleh penelitian Riyanto et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance*. Dalam studinya mengungkapkan tentang pentingnya dorongan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar lebih aktif dan inovatif memfasilitasi pencapaian hasil yang diinginkan, serta pemberian umpan balik untuk dapat menghasilkan keterlibatan karyawan yang tinggi. Sementara rencana perbaikan kinerja akan membantu karyawan mengembangkan keterampilan untuk memaksimalkan potensi mereka. Sejalan dengan penelitian Badrianto et al. (2021) yang menyebutkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* baik secara parsial maupun simultan. Hasil analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terlihat bahwa secara bersama-sama (simultan) kedua variabel yaitu variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang dianalisis berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disamping itu, penelitian ini juga sejalan dengan Idris et al (2020) yang menyebutkan bahwa *job satisfaction* berdampak pada *employee performance*. Dalam studi ini disebutkan bahwa *job satisfaction* merupakan aspek dari praktik *organizational behavior* dan *human resources management*. Artinya, *job satisfaction* dapat berpengaruh pada kebahagiaan, moral, dan motivasi karyawan dalam menaikkan produktivitasnya. Didukung oleh penelitian Veloso (2021)

yang menyebutkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *contextual performance*. Dalam studi ini menyebutkan bahwa karyawan yang merasa puas maka ia akan lebih termotivasi dan bekerja keras untuk mencapai level dari kinerjanya. Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Latifah (2023) yang menyebutkan terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Dalam temuan tersebut *insignificant effect* karena *job satisfaction* bukan menjadi faktor pengaruh langsung terhadap *employee performance*, namun ia bersifat sebagai mediasi hubungan antara *organizational commitment* yang menunjukkan hasil positif dan signifikan dan *leadership style* yang menunjukkan hasil positif dan signifikan.

Pentingnya *job satisfaction* karyawan di suatu perusahaan serta implikasinya terhadap *individual performance* selaras dengan teori Spector P.E (2011) yang mengemukakan bahwa *job satisfaction* yang tinggi dapat meningkatkan motivasi intrinsik individu, meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan, dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Individu yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat energi yang tinggi, keterlibatan yang lebih besar, dan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Mereka cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, dan kinerja yang lebih baik secara keseluruhan. Sesuai dengan Koopmans (2011) yang mengemukakan bahwa produktivitas yang tinggi, lebih baik, dan kualitas kerja yang unggul ada ketika

seseorang puas akan pekerjaan mereka. Dengan demikian, tingginya tingkat *job satisfaction* berimplikasi positif bagi individual performance. Ketika individu merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi, keterlibatan yang lebih besar, dan dedikasi yang tinggi terhadap tugas-tugas mereka. Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan kinerja individu secara keseluruhan. Organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* karyawan dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan kerja sebagai upaya untuk meningkatkan *individual performance* dalam lingkungan kerja.

Beberapa penelitian diatas, seperti Riyanto et al. (2021) menguji variabel *job satisfaction* dan *individual performance* menggunakan teori dari referensi Spies (2006), Yurchisin et al. (2010); Badrianto et al. (2021) menguji variabel *job satisfaction* dan *individual performance* menggunakan teori dari referensi Malthis (2008) dan Mondy et al. (1999); Idris et al (2020) menguji variabel *job satisfaction* dan *individual performance* menggunakan teori dari referensi Mabaso et al. (2017) dan Jamil et al. (2011); Veloso (2021) menguji variabel *job satisfaction* menggunakan teori dari referensi Hsu et al. (2008); dan Latifah (2023) menguji variabel *job satisfaction* dan *individual performance* menggunakan teori dari referensi Kiani et al. (2014), Hiatt (2006) dan Meyer et al. (1997). Sementara penelitian kali ini menggunakan teori Spector, P.E (1985) yang digunakan untuk mengukur *job satisfaction*, digunakan juga oleh

(Dzimbiri & Molefi, 2021). Perbedaannya terletak pada cakupan industri yang diteliti, bila penelitian terdahulu dilakukan pada industri kesehatan yaitu rumah sakit publik, sementara penelitian kali ini dilakukan di industri mineral dan batubara.

Hasil pengujian pada penelitian kali ini menunjukkan bahwa terdapat salah satu indikator *job satisfaction* yang memiliki nilai terendah yaitu *promotion* yaitu sebesar 4,07 dibandingkan indikator lainnya. Dalam hal ini *job satisfaction* indikator seperti kesempatan untuk maju mengambil tanggung jawab baru dalam organisasi, serta peluang untuk promosi menjadi hal yang harus lebih diperhatikan oleh perusahaan agar *individual performance* dapat secara parsial meningkat yang selanjutnya tujuan organisasi dapat tercapai.

4.7.8 Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Individual Performance* Melalui *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung *talent management* (X1) terhadap *individual performance* (Y) melalui *job satisfaction* (Z) diperoleh hasil bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu $5,826 > 0,438$, berarti **Ho ditolak** **Ha diterima**. Dengan demikian membuktikan bahwa **hipotesis kedelapan** tentang dugaan “Pengaruh tidak langsung *Talent Management* terhadap *Individual Performance* melalui *Job Satisfaction* **lebih besar** daripada pengaruh langsung *Talent Management* terhadap *Individual Performance*” **terbukti**. Hal ini membuktikan bahwa variabel *job satisfaction* menjadi

mediator kuat dari pengaruh *talent management* terhadap *individual performance*, dalam artian bahwa tingkat *job satisfaction* yang tinggi akan berimplikasi pada positif dan signifikannya pengaruh *talent management* terhadap *individual performance*.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-Husaini et al (2019) yang menyimpulkan bahwa *talent management* berpengaruh terhadap *employee performance behavior* melalui *role of talent management outputs*. Adapun *satisfaction* adalah bagian dari *talent managements outputs*. Tidak sejalan dengan penelitian Mega Putri et al. (2023) yang menyebutkan bahwa *job satisfaction* tidak memediasi hubungan antara *talent management* terhadap *employee performance*. Dalam penelitian ini diartikan bahwa pengembangan keterampilan karyawan, pelatihan, dll belum sepenuhnya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Namun sejalan dengan penelitian Wickramaaratchi (2020) dimana *job satisfaction* menjembatani hubungan positif dan signifikan antara *talent management* dan *employee performance*. Dalam temuan ini mengindikasikan TM berhubungan positif dengan JS, yang dapat ditingkatkan melalui investasi dalam inisiatif yang disebutkan tersebut. Oleh karena itu, karyawan yang puas akan menghasilkan lebih banyak output bagi organisasi.

Dari hasil analisis jalur didapat pengaruh langsung *talent management* terhadap *individual performance* sebesar 0,438 **lebih kecil** daripada pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction* sebesar 5,826. Dari hasil tersebut diketahui pengaruh tidak

langsung *talent management* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction* lebih besar, maka pengaruh yang diberikan terhadap *individual performance* akan lebih maksimal jika *job satisfaction* juga tinggi di PT ABC dan karyawan mineral batubara yang disurvei melalui platform LinkedIn.

4.7.9 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Individual Performance* Melalui *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung *employee engagement* (X2) terhadap *individual performance* (Y) melalui *job satisfaction* (Z) diperoleh hasil bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu $2,474 > 0,132$, berarti **Ho ditolak Ha diterima**. Dengan demikian membuktikan bahwa hipotesis **kesembilan** tentang dugaan “Pengaruh tidak langsung *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance* melalui *Job Satisfaction* **lebih besar** daripada pengaruh langsung *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance*” **terbukti**. Hal ini membuktikan bahwa variabel *job satisfaction* menjadi mediator kuat dari pengaruh *employee engagement* terhadap *individual performance*, dalam artian bahwa tingkat *job satisfaction* yang tinggi akan berimplikasi pada positif dan signifikannya pengaruh *employee engagement* terhadap *individual performance*.

Tidak banyak penelitian yang membahas variabel *job satisfaction* sebagai variabel mediasi untuk melihat besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap *individual performance*. Hasil penelitian ini tentu dapat menjadi sumbangan **gap teoritik** bagi penelitian selanjutnya yang membahas tentang pengaruh *employee engagement* terhadap *individual performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

4. 8. Pembahasan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction* terhadap karyawan yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang disurvei melalui platform LinkedIn. Dari hasil analisis data, diperoleh hasil bahwa dari 9 hipotesis semuanya terbukti. Dalam penelitian ini dilakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dari hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, hal ini menguatkan dan mendukung penelitian sebelumnya Sestri Goestjahjanti et al. (2020), Almomani et al. (2022), Dzimbiri (2021), Khairina et al. (2022), dan Al-Dalahmeh et al. (2022) yang menyatakan *talent management* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Temuan lainnya menunjukkan bahwasanya *employee engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, hal ini menguatkan dan mendukung penelitian

sebelumnya Mauliddya (2021), Nourcahyo et.al (2021), Sulitiono et al. (2020), Wardhani et al (2020), dan Srividhya et al. (2019) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Temuan yang menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh terhadap *individual performance*, ini berarti memperkuat atau mendukung penelitian sebelumnya Wamwangi (2018), Bibi (2019), Sopiah et al. (2020), Al-hussaini et al. (2019), Kravariti et al. (Kravariti et al., 2022) yang menyatakan bahwa *talent management* berpengaruh terhadap *individual performance*. Temuan lain menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *individual performance*, hal ini berarti memperkuat atau mendukung penelitian sebelumnya Darko (2020), Ngaochai et al. (2021), Abadi et al. (2020), dan Koech et al. (2018) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *individual performance*. Temuan yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *individual performance*, hal ini berarti memperkuat atau mendukung penelitian sebelumnya Riyanto et al. (2021), Badrianto et al. (2021), Idris et al (2020), Hariati et al (2021), dan Asharini et al (2018) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *individual performance*.

Teori *talent management* yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya teori Zoot (2013), Amstrong (2006), Kahn (2010), Hafez (2017), Collings & Mellahi (2009), dan Tarique & Schuler (2010). Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan teori Amstrong (2006). Hasil penelitian pada

karyawan yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang bekerja di industri mineral batubara yang disurvei melalui platform LinkedIn memiliki indikator – indikator *talent management* dengan nilai rata-rata 4,32 yang berarti “Sangat Baik” dan bermakna bahwa ada pengaruh *talent management* terhadap *job satisfaction* dan *individual performance*. Perbedaan teori Armstrong (2006) yang digunakan oleh peneliti terdahulu meneliti karyawan yang bekerja di industri kesehatan Pakistan, sementara penelitian kali ini menggunakan teori Armstrong (2006) untuk meneliti karyawan yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang bekerja di industri mineral batubara yang disurvei melalui platform LinkedIn.

Teori *employee engagement* yang digunakan pada penelitian terdahulu diantara teori Schaufeli (2004), Dajani (2015), Gallup Q12 (2004), Saks (2006), Dubinskuy & Hartley (1986). Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan teori Schaufeli (2004). Hasil penelitian pada karyawan yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang bekerja di industri mineral batubara yang disurvei melalui platform LinkedIn memiliki indikator – indikator *employee engagement* dengan nilai rata-rata 4,11 yang berarti “Tinggi” dan bermakna bahwa ada pengaruh *employee engagement* terhadap *job satisfaction* dan *individual performance*. Perbedaan teori Schaufeli (2004) yang digunakan oleh peneliti terdahulu adalah digunakan pada industri kelistrikan di Ghana, sementara penelitian kali ini menggunakan teori Schaufeli (2004) untuk meneliti karyawan yang bekerja di

PT ABC dan karyawan yang bekerja di industri mineral batubara yang disurvei melalui platform LinkedIn.

Teori *job satisfaction* yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya teori Judge (2020), Spector, P.E (1985), Wamwangi et al (2018). Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan teori Spector, P.E (1985). Hasil penelitian pada karyawan yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang bekerja di industri mineral batubara yang disurvei melalui platform LinkedIn memiliki indikator – indikator *job satisfaction* dengan nilai rata-rata 4,20 yang berarti “Tinggi” dan bermakna bahwa ada pengaruh *job satisfaction* terhadap *individual performance*. Perbedaan teori Spector, P. E (1985) yang digunakan oleh peneliti terdahulu adalah digunakan pada industri kesehatan di Malawi, sementara penelitian kali ini menggunakan teori Spector, P. E (1985) untuk meneliti karyawan yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang bekerja di industri mineral batubara yang disurvei melalui platform LinkedIn.

Teori *individual performance* yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya teori Malthis & Jackson (2006), Koopmans et al. (2014), Meyer & Allen (1991), dan Mondy, Noe, Premeaux (1999). Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan teori Koopmans et al (2014). Hasil penelitian pada karyawan yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang bekerja di industri mineral batubara yang disurvei melalui platform LinkedIn memiliki indikator – indikator *individual performance* dengan nilai rata-rata 4,33 yang berarti “Sangat Baik”. Perbedaan teori Koopmans et al (2014) yang digunakan peneliti

terdahulu adalah digunakan pada Lembaga Administrasi pemerintah Bahrain, sementara penelitian kali ini menggunakan teori Koopmans (2014) untuk meneliti karyawan yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang bekerja di industri mineral batubara yang disurvei melalui platform LinkedIn.

Dari analisis jalur yang dilakukan oleh peneliti mendapatkan hasil bahwa **pengaruh tidak langsung** *talent management* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction* **lebih besar** daripada pengaruh langsung *talent management* terhadap *individual performance* yaitu 5,826. Kemudian dari variabel *employee engagement* juga ditemukan bahwa **pengaruh tidak langsung** *employee engagement* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction* **lebih besar** daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap *individual performance* yaitu 2,474. Hal ini menunjukkan bahwasanya pengaruh tidak langsung antara kedua variabel independen *talent management* dan *employee engagement* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction* **lebih besar** daripada pengaruh langsung antara ketiga variabel tersebut.

Adapun tempat pelaksanaan penelitian kali ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih banyak berfokus pada industri manufaktur, Lembaga pemerintah, dan keuangan. Penelitian kali ini difokuskan pada industri Mineral dan Batubara, dalam hal ini karyawan yang bekerja yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang bekerja di industri mineral batubara yang disurvei melalui platform LinkedIn.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian pada karyawan yang bekerja yang bekerja di PT ABC dan karyawan yang bekerja di industri mineral batubara yang disurvei melalui platform LinkedIn menghasilkan kesimpulan, diantaranya:

1. Ada pengaruh yang signifikan dari *Talent Management* terhadap *Job Satisfaction*
2. Ada pengaruh yang signifikan dari *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction*
3. Ada pengaruh signifikan dari *Talent Management* dan *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction* secara simultan.
4. Ada pengaruh yang signifikan dari *Talent Management* terhadap *Individual Performance*
5. Ada pengaruh yang signifikan dari *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance*
6. Ada pengaruh yang signifikan dari *Talent Management* dan *Employee Engagement* terhadap *Individual Performance* secara simultan.
7. Ada pengaruh yang signifikan dari *Job Satisfaction* terhadap *Individual Performance*

8. Lebih besar pengaruh tidak langsung (*talent management* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction*) daripada pengaruh langsung (*talent management* terhadap *individual performance*)
9. Lebih besar pengaruh tidak langsung (*employee engagement* terhadap *individual performance* melalui *job satisfaction*) daripada pengaruh langsung (*employee engagement* terhadap *individual performance*)

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis diatas, berikut adalah saran dari penulis untuk beberapa pihak terkait, diantaranya:

1. Bagi pimpinan dan manajemen perusahaan PT ABC dan perusahaan dimana karyawannya disurvei melalui platform LinkedIn, berikut adalah sarannya:
 - Pertahankan program *talent management* dan *employee engagement*: Pastikan bahwa program *talent management* dan *employee engagement* yang efektif diteruskan dan ditingkatkan secara berkala. Lakukan evaluasi terhadap program-program ini dan buat perbaikan yang diperlukan agar tetap sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan karyawan.
 - Berikan pengakuan dan apresiasi: Berikan pengakuan dan apresiasi yang tepat kepada karyawan yang bekerja keras dan berhasil mencapai target. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan *job satisfaction*

karyawan, sehingga berdampak pada peningkatan *individual performance*.

- Fokus pada pengembangan keterampilan: Berikan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hal ini dapat membantu karyawan merasa terlibat dan berkembang di dalam perusahaan, sehingga meningkatkan *job satisfaction* dan *individual performance* karyawan.
 - Berikan umpan balik secara teratur: Berikan umpan balik secara teratur mengenai kinerja karyawan dan cara untuk meningkatkannya. Hal ini dapat membantu mereka meningkatkan kinerja dan *job satisfaction* mereka, serta merasa dihargai oleh perusahaan.
 - Dukung lingkungan kerja yang positif: Ciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung untuk karyawan, seperti mendukung keseimbangan kerja-hidup, menerapkan kebijakan yang adil dan konsisten, serta membangun budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif.
2. Bagi karyawan PT ABC dan yang disurvei melalui platform LinkedIn, berikut adalah sarannya:
- Ambil tanggung jawab lebih: Jangan takut untuk mengambil tanggung jawab lebih di dalam pekerjaan. Dengan mengambil tanggung jawab lebih, ini dapat menunjukkan kemampuan dan keahlian karyawan,

yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan diri dan kepuasan kerja.

- Tingkatkan komunikasi dengan pimpinan dan rekan kerja: Tingkatkan komunikasi dengan pimpinan dan rekan kerja. Hal ini dapat membantu memperbaiki hubungan kerja dan meningkatkan kolaborasi di dalam tim, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.
- Penuhi janji dan target kerja: Pastikan bahwa karyawan dapat memenuhi janji dan target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan memenuhi janji dan target kerja, ini dapat menunjukkan keandalan dan kinerja yang baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan pimpinan dan rekan kerja terhadap karyawan.
- Ambil keuntungan dari kesempatan pengembangan diri: Ambil keuntungan dari kesempatan pengembangan diri yang ditawarkan oleh perusahaan, seperti pelatihan, seminar, dan workshop. Dengan mengikuti program-program ini, karyawan dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.
- Jadilah proaktif: Jadilah proaktif dan mencari cara untuk meningkatkan proses kerja atau menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Dengan menjadi proaktif, karyawan dapat menunjukkan

inisiatif dan kemampuan problem solving, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kontribusi positif karyawan terhadap perusahaan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki kekurangan dan keterbatasan, maka peneliti menyarankan sebaiknya meneliti lebih jauh tentang *talent management*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* pada industri yang sama maupun berbeda dengan lebih memperdalamnya. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel – variabel lainnya seperti *commitment of contract* (Denise Rousseau, 1989) contohnya yang juga dapat dikaitkan dengan *talent management*, *employee engagement*, *job satisfaction*, dan *employee performance*.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Colquitt, J., A. Lepine, J., & J. Wesson, M. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace* (6 Ed). New York: McGraw-Hill Education.
- Abadi, R. R., Nursyamsi, I., & Syamsuddin, A. R. (2020). *Effect of Quality of Work-Life and Employee Engagement towards Job Satisfaction and Employee Performances at PT . Indofood CBP Sukses Makmur , Tbk . Makassar Branch Quality of Work-Life*. 8(8), 2527–2539. www.globalscientificjournal.com
- Agency, I. E. (2021). *Coal 2021 Analysis and forecast to 2024*. Paris: International Energy Agency.
- Ahdiat, A. (2023). *Nilai Ekspor Batu Bara RI Melonjak 76 % pada 2022*. Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/01/25/nilai-ekspor-batu-bara-ri-melonjak-76-pada-2022>. Diakses pada 17 Desember 2023
- Ahyar, H., Maret, U. S., Andriani, H., Sukmana, D. J., Mada, U. G., Hardani, S.Pd., M. S., Nur Hikmatul Auliya, G. C. B., Helmina Andriani, M. S., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Issue March). Yogyakarta: Pustaka Ilmu
- Al-Dalahmeh, M. L., Al-Dalahmeh, M., & Dajnoki, K. (2022). Talent Management As a Novel Approach To Increase Employees' Satisfaction and Commitment in the Ict Sector. *Polish Journal of Management Studies*, 25(1), 41–57. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.1.03>
- Al-hussaini, S. H., Turi, J. A., Altamimi, A. N. A., Khan, M. A., & Ahmad, M. (2019). Impact of talent management strategies on employee performance behaviour with the mediating role of talent management outputs. *Archives of Business Research*, 7(3), 116–124. <https://doi.org/10.14738/abr.73.6309>
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2),

112–121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>

Ali, Z., Sabir, S., & Mehreen, A. (2019). Predicting engagement and performance through firm's internal factors: Evidence from textile sector. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 763–780.
<https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2018-0098>

Almomani, L. M., Sweis, R., & Obeidat, B. Y. (2022). The impact of talent management practices on employees' job satisfaction. *International Journal of Business Environment*, 13(3), 259–281.
<https://doi.org/10.1504/IJBE.2022.123691>

Altındağ, E., Çirak, N. Y., & Acar, A. Z. (2018). Effects of Talent Management Components on the Employee Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(July), 1–20.
<https://doi.org/10.5171/2018.895618>

Anitha. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. In *Core Topics in Cardiothoracic Critical Care* (10 th). United Kingdom: Kogan Page Limited.

Asharini, N. A., Hardyastuti, S., & Irham, I. (2018). The Impact of Quality of Work Life and Job Satisfaction on Employee Performance of PT. Madubaru PG-PS Madukismo. *Agro Ekonomi*, 29(1), 146–15. <https://doi.org/10.22146/ae.31491>

B. Bakker, A., & P. Leiter, M. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. In *Organizational Psychology and Evidence-Based Management: What Science Says about Practice*. New York: Psychology Press.

Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Effect of Work Environment, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance. *Economics &*

Business, 6(48), 74–83. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>

Bibi, M. (2019). Impact of talent management practices on employee performance: an empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22–32.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>

Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function. It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*, Vol. 24.20(4), 17–23.

C. Valentine, A. (2021). *Workplace: A Melting Pot of Expertise*.
<https://www.resource1.com/baby-boomers-generation-x-and-generation-y-in-the-workplace-a-melting-pot-of-expertise/> Diakses pada 7 Januari 2023

Cappelli, P. (2009). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. United Kingdom: Harvard Business Review Press.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(March 2014), 305–331.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>

Darko, T. O. (2020). Ensuring Employee Task Performance: Role of Employee Engagement. *Performance Improvement*, Vol. 59, No. 8, September 2020, 59(8), 12–23. <https://doi.org/10.1002/pfi.2192>

Dessler, G. (2013). *Human Resource Management Thirteenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Dzimbiri, G. L., & Molefi, A. (2021). The impact of talent management on job satisfaction of registered nurses in malawian public hospitals. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–9.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1513>

F.Silzer, R., & Dowell, B. (2010). *Strategy-Driven Talent Management* (1 ed). San

Fransisco: Jossey-Bass. https://doi.org/10.1057/9781137313775_7

Federman, B. (2009). *Employee Engagement A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty* (1 ed). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2019). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Integrative Business & Economics*, 9(4), 64–81. www.telkom.co.id

Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan IBM SPSS 25 Edisi 9* (Ed. 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Iman. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Großmann, K., & Gullo, A. (2022). Mining and Masculinity in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Anthropology*, 23(2), 185–200. <https://doi.org/10.1080/14442213.2021.2019824>

Hair, J. F., C. Black, W., J. Babin, B., & E. Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). New York: Prentice Hall International.

Hakim, A. (2021). *Analisis Data Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (1 Ed). Malang: Empatdua Media.

Hariati, Muis, M., & Amar, Y. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. *HJBS Volume 3 No 4 October 2021*, 3(4), 87–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.26487/hjbs.v3i4.490>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2),

268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))

J. Preacher, K., & F. Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731. <https://doi.org/10.1002/jcp.28952>

Kalia, N., & Verma, Y. S. (2017). Organizational Culture and Employee Engagement : an Interrelationship Study in Hospitality Industry of. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 7(3), 13–22. <http://www.tjprc.org/publishpapers/2-34-1495800426-3.IJHRMRJUN20173.pdf>

Khairina, Fitria; Games, D. Y. (2022). The Influence of Talent Management Practices on Employee Performance : The Mediating Role of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction. (Case Study at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Regional Office 02). *The Influence of Talent Management Practices on Employee Performance : The Mediating Role of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction. (Case Study at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Regional Office 02)*, 12(4), 2087-6327 (Print)2721-7787 (Online).

Koech, C. J. S., & Cheboi, J. (2018). An Empirical Analysis of Employee Engagement on Employee Performance in Technical Institutions in Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 7(1), 36–46. <https://doi.org/10.31270/ijame/07/01/2018/04>

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet

- Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *International Journal of Human Resource Management*, 1–26.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- L. Mathis, R., & H. Jackson, J. (2008). *Human Resource Management: Twelfth Edition* (12th ed.). United States of America: Thomson South-Western.
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2023). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management, ahead-of-p(no.ahead-of-print)*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Leavy, P. (2017). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches* (Vol. 4, Issue 1). New York: The Guilford Press.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Li, Y., & Zhao, Y. (2023). The Gender Gap in Job Status and Career Development of Chinese Publishing Practitioners. *Publications*, 11(1), 1–13.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/publications11010013>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior : an evidenced based approach* (14th Editi). North Carolina: Information Age Publishing, Inc.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. a. (2009). *Employee*

Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage (Steven G. Rogelberg (ed.); 3rd Ed). Chichester: Wiley-Blackwell.

Mauliddya, D. (2021). The Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction through Affective Commitment at PT Ultra Medika Surabaya. *Journal of Business and Management Review*, 2(9), 634–647.
<https://doi.org/10.47153/jbmr29.2162021>

Mega Putri, S., Amali Rivai, H., & Syahrul, L. (2023). the Effect of Talent Management on Employee Performance With Corporate Culture As a Mediating Variable. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 13(1), 236–247.
<https://doi.org/10.17358/jabm.7.1.212>

Mugayar-Baldocchi, M., Schaninger, B., & Sharma, K. (2021). *The future of the workforce: Investing in talent to prepare for uncertainty*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-work-the-now-the-how-and-the-why>. Diakses 28 Februari 2023

Ngaochai, S., & Amara, V. (2021). The Impact of Employee Engagement on Employee Performance: A Case Study of Multinational Corporations in Thailand. *Journal of Asian Finance*, 8(5), 1091–1097.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1091>

Noercahyo, U. S., Maarif, M. S., & Sumertajaya, I. M. (2021). The Role of Employee Engagement on Job Satisfaction and Its Effect on Organizational Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 296–309.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.06>

Nugroho, B. A. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta:Penerbit ANDI.

Pella, A. D., & Inayati, A. (2011). *Talent Management : Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja yang Prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Reissova, A., & Papay, M. (2021). Relationship between Employee Engagement,

- Job Satisfaction and Potential Turnover. *TEM Journal*, 10(2), 847–852.
<https://doi.org/10.18421/TEM102-44>
- Rich, B. L. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174.
[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Ro, H., & Lee, J. E. (2017). Call Center Employees' Intent to Quit: Examination of Job Engagement and Role Clarity. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 18(4), 531–543.
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2017.1292163>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior Updated 18TH Edition*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Rosyid, A., Davis, T., Rosyid, A., & Mirta, A. (2009). *Talent Assessment Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan (Abdul Rosyid, Penerjemah)*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, December*, 1–60. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Schaufeli, Wilmar B. (2012). Work engagement: what do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3.10.
<https://doi.org/10.1177/0011000002301006>

- Schaufeli, Wilmar B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (4th Editio). New York: John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1108/et.2007.49.4.336.2>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Sestri Goestjahjanti, F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., Supono, J., & Pembangunan, S. (2020). Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence from South East Asian Industries. *Journal of Critical Review*, 7(19), 67–88.
<https://www.researchgate.net/publication/342975537>
- Shabbir, A. M., & Hina, J. (2018). Higher Education as a Predictor of Employment: The World of Work Perspective. *Bulletin of Education and Research*, 40(2), 79–90.
- Shaikh, M. R., Tunio, R. A., & Shah, I. A. (2017). Factors Affecting to Employee's Performance. A Study of Islamic Banks. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1), 312–321.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v7-i1/2722>
- Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies* (1st Ed, Vol. 4, Issue 1). United States of America:

Cambridge University Press.

Siagian, S. P. (2004). *Manajemen Sumber daya Manusia* (Ed. 1, Cet). Jakarta: Bumi Aksara.

Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Depok: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Situmorang, H. S., & Lutfi, M. (2010). *Analisis Data: untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. Medan: USU Press.

Sopiah, S., 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*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>

Spector, P E. (2011). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice, 6th Edition: Research and Practice*. New Jersey: Willey. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Spector, Paul E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>

Srividhya, D. N., & Mahalakshmi, M. R. (2019). Partial Least Square – Structural Equation Model for Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction and Job Performance in Automobile Industries. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(2), 4725–4729. <https://doi.org/10.35940/ijitee.b6602.129219>

Sugiyono, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*. Bandung: Alfabeta.

Sulistiono, D., Hermawan, A., & Sukmawati, A. (2020). the Effect of Empowerment and Employee Engagement on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Its Impact on Performance of Ptpn V. *Jurnal Manajemen*

Dan Agribisnis, 16(3), 142–152. <https://doi.org/10.17358/jma.16.3.142>

Veithzal, R. Z., Ramli, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Ed 3., Cet). Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M., & Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1036–1046. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>

Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the Company's Growth - A Managerial Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3(12), 660–665. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00211-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00211-0)

Wamwangi, F. M., & Kagiri, A. (2018). Role of Talent Management Programmes on Employee Performance in Professional Consultancy Services Firms in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(3), 56–73.

Wardhani, R., Wulanputih, T., Prihatini, D., & Sukarno, H. (2020). The Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) In Employees Bpjs Ketenagakerjaan East Java. *International Journal of Scientific Research and Management*, 8(05), 1812–1821. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v8i05.em07>

Weiss J. David, & Rene, D. V. (1967). *Monograph XXII - Manual for the MN Satisfaction Questionnaire.pdf*. Minneapolis: Industrial Relation Center University of Minnesota.

Wickramaaratchi, D. R., & Perera, G. D. N. (2020). The Impact of Talent Management on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction of Generation Y Management Trainees in the Selected Public Banks in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1), 21–36. <https://doi.org/10.4038/slhrm.v10i1.5648>

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan Industri Pertambangan

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Nama : Muhammad Fauzi Haidar Hilmy

NIM : 19911028

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Prodi : Magister Manajemen

Dalam rangka proses pencarian data guna penyusunan tesis dengan judul ”*Determinan Performance ditinjau dari Talent Management dan Employee Engagement dengan Job Satisfaction Sebagai Mediasi*”, saya mohon bantuan serta kesediaannya Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu saya berharap jawaban yang saudara/i berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

KUISIONER PENELITIAN

A. Identitas Responden

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/i terlebih dahulu mengisi data dengan menuliskan dan memberikan tanda bulat di beberapa isian sebagai berikut:

1. Nama :(Opsional)
2. Jenis Kelamin : 1) Laki-laki 2) Perempuan
3. Umur : 1) < dari 30 tahun 2) 31 - 40 tahun
3) 41 - 50 tahun 4) > 51 tahun
4. Lama Kerja : 1) < dari 5 tahun 2) 5 - 10 tahun
3) 10 - 15 tahun 4) > 15 tahun
5. Pendidikan Terakhir :
1) Non-Degree (SMK/SMA/SMP) 2) Diploma (D4/D3/D2/D1)
3) Sarjana (S1) 4) Pascasarjana (S2)
6. Jabatan Fungsional : 1) Manager/Head 2) Superintendent
3) Supervisor 4) Staff
5) Non-Staff (Contract)
7. Divisi : 1) Operation 2) Marketing/BusDev
3) Finance 4) HR/GA

5) HSE

6) Lainnya

B. Petunjuk Pengisian

1. Untuk mengisi identitas diri responden, dengan cara mengisi titik yang tersedia dan memberi tanda silang (X) pada kode (salah satu) jawaban yang sesuai dengan diri anda.
2. Cara pengisian kuesioner, berilah tanda silang (X) pada **salah satu** alternatif jawaban yang telah tersedia.

Pilihlah jawaban dengan kode:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Setuju

3. Untuk mengganti jawaban yang diberikan, berilah tanda sama dengan (=) pada jawaban lama, kemudian berilah tanda silang (X) pada jawaban yang dikehendaki.
 4. Semua jawaban yang Anda berikan tidak ada yang dianggap salah
 5. Periksalah kembali jawaban anda, jangan ada nomor yang terlewat
- Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuesioner ini

A. Talent Management (X ₁)						
No.	Pernyataan	Skala				
		SS	S	N	TS	STS
Attraction (Recruitment & Selection)						
1	Menurut saya, perusahaan ini memiliki strategi manajemen talenta yang kuat untuk menarik kandidat	5	4	3	2	1
2	Saya akan lebih cenderung mempertimbangkan bekerja di perusahaan yang secara teratur berinvestasi dalam peluang pengembangan karyawan	5	4	3	2	1
3	Rencana manajemen talenta jelas merupakan faktor penting dalam keputusan saya menerima tawaran pekerjaan	5	4	3	2	1
Learning & Development (Learning, Development, Training)						
4	Saya percaya bahwa pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan sangat penting bagi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dalam suatu perusahaan	5	4	3	2	1
5	Menurut saya, perusahaan yang menyediakan peluang pelatihan dan pengembangan secara teratur lebih mungkin mempertahankan talenta terbaik	5	4	3	2	1
6	Saya setuju bahwa komitmen perusahaan terhadap pembelajaran dan pengembangan karyawan merupakan faktor penting dalam menarik kandidat pekerjaan terbaik.	5	4	3	2	1
Retention (Benefit, Allowances, Reward, Pensions)						
7	Saya percaya bahwa budaya kerja yang positif dan hubungan yang baik dengan rekan kerja sangat penting untuk mempertahankan para karyawan yang berkinerja terbaik	5	4	3	2	1
8	Saya percaya bahwa menawarkan kompensasi dan tunjangan yang kompetitif sangat penting untuk mempertahankan para karyawan terbaik dalam suatu perusahaan	5	4	3	2	1

9	Saya percaya bahwa pemberian <i>reward</i> akan membuat karyawan bertahan di suatu perusahaan	5	4	3	2	1
10	Saya merasa program pensiun karyawan dipikirkan matang oleh perusahaan untuk diimplementasikan	5	4	3	2	1
<i>Career Management (Career & Succession Planning)</i>						
11	Saya merasa peluang pengembangan karir yang ditawarkan perusahaan ini selaras dengan tujuan profesional saya	5	4	3	2	1
12	Saya merasa bahwa saya diberi dukungan dan bimbingan yang memadai selama proses pengembangan karir saya	5	4	3	2	1
13	Saya merasa kesempatan karir yang ditawarkan perusahaan ini terdistribusi secara adil diantara karyawan	5	4	3	2	1

B. Employee Engagement (X ₂)						
No.	Pernyataan	Skala				
		SS	S	N	TS	STS
Vigor (Semangat)						
1	Saya sering merasa energik dan antusias dengan pekerjaan saya	5	4	3	2	1
2	Saya sering merasa sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan saya, lupa waktu dan merasa fokus dan produktif	5	4	3	2	1
3	Saya sering merasakan pencapaian atau kebanggaan dalam pekerjaan yang saya lakukan	5	4	3	2	1
4	Saya sering termotivasi untuk melakukan upaya ekstra di tempat kerja, bahkan ketika hal itu tidak diperlukan atau diharapkan dari saya	5	4	3	2	1
Dedication (Dedikasi)						
5	Saya merasakan rasa identifikasi yang kuat dengan pekerjaan dan perusahaan saya	5	4	3	2	1
6	Saya berkomitmen untuk memberikan kontribusi positif kepada perusahaan saya	5	4	3	2	1
7	Saya bangga menjadi anggota perusahaan saya	5	4	3	2	1

8	Saya merasakan rasa loyalitas yang kuat terhadap perusahaan saya	5	4	3	2	1
Absorption (Tenggelam Dalam Pekerjaan)						
9	Saya sering terjebak dalam pekerjaan saya sehingga saya lupa waktu	5	4	3	2	1
10	Saya sering mendapati diri saya memikirkan tentang pekerjaan ketika saya tidak sedang bekerja	5	4	3	2	1
11	Saya sering merasa sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan saya	5	4	3	2	1
12	Saya sering tersesat dalam pekerjaan saya dan melupakan segala sesuatu yang lain di sekitar saya	5	4	3	2	1

C. Job Satisfaction (Z)						
No.	Pernyataan	Skala				
		SS	S	N	TS	STS
Pay (Gaji)						
1	Saya puas dengan gaji yang saya terima untuk pekerjaan yang saya lakukan	5	4	3	2	1
2	Gaji yang saya terima adil dan wajar mengingat sifat pekerjaan saya dan tanggung jawab yang ada di dalamnya	5	4	3	2	1
Promotion (Promosi)						
3	Saya memiliki kesempatan untuk maju dan mengambil tanggung jawab baru dalam organisasi saya	5	4	3	2	1
4	Saya puas dengan peluang promosi yang tersedia bagi saya di organisasi saya	5	4	3	2	1
Supervision (Pengawasan)						
5	Saya puas dengan tingkat dukungan dan bimbingan yang saya terima dari supervisor saya	5	4	3	2	1
6	Supervisor saya adil dan konsisten dalam memperlakukan saya dan rekan kerja saya	5	4	3	2	1
Co-workers (Rekan Kerja)						
7	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja saya	5	4	3	2	1
8	Saya merasa didukung dan dihargai oleh rekan kerja saya	5	4	3	2	1
Communication (Komunikasi)						

9	Saya puas dengan tingkat komunikasi dalam organisasi saya	5	4	3	2	1
10	Saya merasa bahwa gagasan dan keprihatinan saya didengar dan dipertimbangkan oleh manajemen	5	4	3	2	1
Workitself (Bekerja Sendiri)						
11	Saya puas dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya	5	4	3	2	1
12	Saya merasa bahwa pekerjaan saya menantang dan memungkinkan saya menggunakan keterampilan dan kemampuan saya	5	4	3	2	1
Policies and Practices (Kebijakan & Praktiknya)						
13	Saya puas dengan kebijakan dan prosedur organisasi saya	5	4	3	2	1
14	Kebijakan dan praktik organisasi saya adil dan konsisten	5	4	3	2	1
Work Conditions (Kondisi Kerja)						
15	Saya puas dengan kondisi kerja fisik dalam pekerjaan saya	5	4	3	2	1
16	Lingkungan fisik tempat saya bekerja aman dan nyaman	5	4	3	2	1
Supportive Work Environment (Lingkungan Kerja Suportif)						
17	Saya merasa didukung oleh organisasi saya dalam pekerjaan saya	5	4	3	2	1
18	Iklim dan budaya kerja di organisasi saya positif dan mendukung	5	4	3	2	1
Personal Growth & Development (Pertumbuhan & Pengembangan Pribadi)						
19	Saya memiliki peluang untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan saya	5	4	3	2	1
20	Saya puas dengan dukungan untuk kemajuan karier saya di organisasi saya	5	4	3	2	1

D. Individual Performance (Y)						
No.	Pernyataan	Skala				
		SS	S	N	TS	STS
Work Quality (Kualitas Kerja)						
1	Saya merasa bangga dengan hasil pekerjaan saya yang memenuhi standar kualitas tinggi	5	4	3	2	1

2	Saya secara konsisten menghasilkan hasil pekerjaan berkualitas tinggi yang memenuhi, bahkan melampaui harapan pekerjaan saya	5	4	3	2	1
<i>Planing and Organizing Work (Perencanaan & Pengorganisir Kerja)</i>						
3	Saya secara efektif merencanakan serta mengatur pekerjaan saya untuk memastikan efisiensi tinggi dengan produktivitas optimal	5	4	3	2	1
4	Saya merasa terorganisir dengan kemampuan saya untuk mengontrol jadwal kerja secara efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan	5	4	3	2	1
<i>Being Result Oritented (Berorientasi Pada Hasil)</i>						
5	Saya termotivasi untuk mencapai hasil namun juga berkomitmen untuk memenuhi target dan tenggat waktu	5	4	3	2	1
6	Saya secara konsisten memberikan hasil kerja berkualitas tinggi yang memenuhi atau melampaui harapan pekerjaan saya	5	4	3	2	1
<i>Prioritising (Prioritas)</i>						
7	Saya mampu memprioritaskan pekerjaan dengan cara pengelolaan waktu yang efektif	5	4	3	2	1
8	Saya mampu mengidentifikasi tugas yang paling penting dulu untuk fokus menyelesaikan terlebih dahulu	5	4	3	2	1
<i>Working Efficiently (Efisiensi Kerja)</i>						
9	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan akurat, efisien	5	4	3	2	1
10	Saya mampu meminimalkan langkah yang tidak perlu dengan bekerja secara efektif juga efisien untuk memenuhi tenggat waktu	5	4	3	2	1

TERIMAKASIH

LAMPIRAN 2

TABULASI DATA RESPONDEN

No	Jenis Kelamin	Usia	Lama Bekerja	Pendidikan Terakhir	Jabatan Fungsional
Via Linked In					
Resp 1	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 2	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 3	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 4	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 5	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 6	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 7	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 8	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 9	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 10	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 11	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 12	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 13	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 14	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 15	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 16	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 17	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 18	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff

Resp 19	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 20	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 21	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 22	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 23	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 24	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 25	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 26	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 27	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 28	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 29	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 30	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 31	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 32	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 33	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 34	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 35	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 36	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 37	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 38	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 39	Perempuan	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 40	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 41	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 42	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 43	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor

Resp 44	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 45	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 46	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 47	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 48	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 49	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 50	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 51	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 52	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 53	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 54	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 55	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 56	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 57	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 58	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 59	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 60	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 61	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 62	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 63	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 64	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 65	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 66	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 67	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 68	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff

Resp 69	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 70	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 71	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 72	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 73	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 74	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 75	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 76	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 77	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 78	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 79	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 80	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 81	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 82	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 83	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 84	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 85	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 86	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 87	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 88	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 89	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 90	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 91	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 92	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 93	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff

Resp 94	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 95	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 96	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 97	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 98	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 99	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 100	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 101	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 102	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 103	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 104	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 105	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 106	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 107	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 108	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 109	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 110	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 111	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 112	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 113	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 114	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 115	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 116	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 117	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 118	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff

Resp 119	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 120	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 121	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 122	Perempuan	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 123	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 124	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 125	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 126	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 127	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 128	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 129	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 130	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 131	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 132	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 133	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 134	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 135	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 136	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 137	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 138	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 139	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 140	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 141	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Pascasarjana (S2)	Manager/Head
Resp 142	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 143	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff

Resp 144	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 145	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 146	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 147	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 148	Laki - laki	31 - 40 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 149	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 150	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 151	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 152	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Manager
Resp 153	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Manager
Resp 154	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Manager
Resp 155	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 156	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 157	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 158	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 159	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 160	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 161	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Manager
Resp 162	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 163	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Team Leader
Resp 164	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Team Leader
Resp 165	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 166	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent

Resp 167	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Officer / Staff
Resp 168	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 169	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Superintendent
Resp 170	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 171	Laki - laki	31 - 40 tahun	< dari 5 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Officer / Staff
Resp 172	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 173	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 174	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 175	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 176	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 177	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Manager
Resp 178	Laki - laki	41 - 50 tahun	10 - 15 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Superintendent
Resp 179	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 180	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 181	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 182	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 183	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 184	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 185	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 186	Laki - laki	41 - 50 tahun	> 15 tahun	Sarjana (S1)	Manager
Resp 187	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 188	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff

Resp 189	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 190	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Team Leader
Resp 191	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 192	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 193	Laki - laki	31 - 40 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 194	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 195	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 196	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 197	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Diploma (D4/D3/D2/D1)	Superintendent
Resp 198	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Team Leader
Resp 199	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 200	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 201	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Diploma (D4/D3/D2/D1)	Officer / Staff
Resp 202	Laki - laki	> 51 tahun	> 15 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Manager
Resp 203	Laki - laki	31 - 40 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 204	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Diploma (D4/D3/D2/D1)	Team Leader
Resp 205	Laki - laki	31 - 40 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Team Leader
Resp 206	Perempuan	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Superintendent
Resp 207	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 208	Laki - laki	> 51 tahun	> 15 tahun	Sarjana (S1)	Manager
Resp 209	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 210	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 211	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor

Resp 212	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 213	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 214	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Team Leader
Resp 215	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Team Leader
Resp 216	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Manager
Resp 217	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 218	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Manager
Resp 219	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Team Leader
Resp 220	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 221	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
Resp 222	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Officer / Staff
PT ABC					
Resp 223	Perempuan	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 224	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Supervisor
Resp 225	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 226	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 227	Laki - laki	41 - 50 tahun	> 15 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 228	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 229	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Superintendent
Resp 230	Laki - laki	> 51 tahun	> 15 tahun	Diploma (D4/D3/D2/D1)	Supervisor
Resp 231	Laki - laki	31 - 40 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 232	Laki - laki	41 - 50 tahun	> 15 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor

Resp 233	Perempuan	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 234	Laki - laki	41 - 50 tahun	> 15 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Manager
Resp 235	Perempuan	41 - 50 tahun	> 15 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 236	Perempuan	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 237	Perempuan	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 238	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 239	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Diploma (D4/D3/D2/D1)	Staff
Resp 240	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 241	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 242	Laki - laki	41 - 50 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 243	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 244	Laki - laki	> 51 tahun	> 15 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 245	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 246	Laki - laki	> 51 tahun	> 15 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Superintendent
Resp 247	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 248	Laki - laki	41 - 50 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Non-Staff
Resp 249	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 250	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 251	Laki - laki	41 - 50 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 252	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 253	Laki - laki	41 - 50 tahun	> 15 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 254	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Pascasarjana / Doktoral (S2/S3)	Superintendent
Resp 255	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor

Resp 256	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Diploma (D4/D3/D2/D1)	Supervisor
Resp 257	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 258	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 259	Laki - laki	41 - 50 tahun	> 15 tahun	Sarjana (S1)	Superintendent
Resp 260	Laki - laki	31 - 40 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 261	Laki - laki	< dari 30 tahun	5 - 10 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 262	Laki - laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana (S1)	Staff
Resp 263	Laki - laki	31 - 40 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor
Resp 264	Laki - laki	41 - 50 tahun	10 - 15 tahun	Sarjana (S1)	Supervisor

LAMPIRAN 3

TABULASI VARIABEL *TALENT MANAGEMENT* X1

No		X1	X1	X1	X1	X1	X1	X1	X1	X1	X1	X1	X1	X1	Total X1	Rata X1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Via LinkedIn																
Resp 1		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	61	4,69
Resp 2		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 3		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 4		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 6		4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	56	4,31
Resp 7		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 8		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 9		5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63	4,85
Resp 10		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 11		4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	56	4,31
Resp 12		4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	63	4,85
Resp 13		4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	55	4,23
Resp 14		4	4	5	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	55	4,23
Resp 15		4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	55	4,23
Resp 16		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 17		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 18		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	63	4,85

Resp 19		5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	64	4,92
Resp 20		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 21		4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	59	4,54
Resp 22		5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	57	4,38
Resp 23		5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	61	4,69
Resp 24		5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	61	4,69
Resp 25		5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	58	4,46
Resp 26		5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	58	4,46
Resp 27		5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	55	4,23
Resp 28		5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	60	4,62
Resp 29		5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	62	4,77
Resp 30		4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	60	4,62
Resp 31		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 32		5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	60	4,62
Resp 33		4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	54	4,15
Resp 34		5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	58	4,46
Resp 35		5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64	4,92
Resp 36		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 37		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 38		5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	61	4,69
Resp 39		4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	56	4,31
Resp 40		5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	60	4,62
Resp 41		4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	58	4,46
Resp 42		4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	56	4,31
Resp 43		4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	60	4,62

Resp 44		4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	58	4,46
Resp 45		5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	56	4,31
Resp 46		4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	58	4,46
Resp 47		5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	57	4,38
Resp 48		4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	56	4,31
Resp 49		4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	60	4,62
Resp 50		4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	57	4,38
Resp 51		4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	57	4,38
Resp 52		5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	60	4,62
Resp 53		5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	58	4,46
Resp 54		4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	56	4,31
Resp 55		4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	57	4,38
Resp 56		4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	60	4,62
Resp 57		5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	59	4,54
Resp 58		4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	58	4,46
Resp 59		4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	48	3,69
Resp 60		5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	59	4,54
Resp 61		4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	56	4,31
Resp 62		3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	45	3,46
Resp 63		4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	56	4,31
Resp 64		5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	56	4,31
Resp 65		4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	57	4,38
Resp 66		4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	58	4,46
Resp 67		3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	32	2,46
Resp 68		4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	55	4,23

Resp 69		3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	33	2,54
Resp 70		4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	57	4,38
Resp 71		4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	58	4,46
Resp 72		4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	56	4,31
Resp 73		4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	58	4,46
Resp 74		4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	59	4,54
Resp 75		5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	5	56	4,31
Resp 76		4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	58	4,46
Resp 77		5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	56	4,31
Resp 78		3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	45	3,46
Resp 79		3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	31	2,38
Resp 80		4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	54	4,15
Resp 81		4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	57	4,38
Resp 82		4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	58	4,46
Resp 83		4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	61	4,69
Resp 84		5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64	4,92
Resp 85		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 86		4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	61	4,69
Resp 87		5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	61	4,69
Resp 88		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 89		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 90		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 91		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 92		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 93		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00

Resp 94		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 95		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 96		5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	59	4,54
Resp 97		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 98		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 99		4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	60	4,62
Resp 100		5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	60	4,62
Resp 101		4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	55	4,23
Resp 102		5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	58	4,46
Resp 103		5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	59	4,54
Resp 104		4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	59	4,54
Resp 105		5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	59	4,54
Resp 106		5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	57	4,38
Resp 107		5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	61	4,69
Resp 108		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 109		5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	57	4,38
Resp 110		5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	60	4,62
Resp 111		5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	57	4,38
Resp 112		5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	59	4,54
Resp 113		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,00
Resp 114		5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	58	4,46
Resp 115		4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61	4,69
Resp 116		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3,00
Resp 117		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 118		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3,00

Resp 119		5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	58	4,46
Resp 120		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 121		4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	59	4,54
Resp 122		5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	56	4,31
Resp 123		4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	56	4,31
Resp 124		3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	3,08
Resp 125		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,00
Resp 126		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,00
Resp 127		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 128		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,00
Resp 129		3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	50	3,85
Resp 130		4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62	4,77
Resp 131		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,00
Resp 132		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,00
Resp 133		5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	62	4,77
Resp 134		4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	60	4,62
Resp 135		5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	62	4,77
Resp 136		4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	56	4,31
Resp 137		5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	55	4,23
Resp 138		4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	56	4,31
Resp 139		5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	55	4,23
Resp 140		5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	55	4,23
Resp 141		4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	58	4,46
Resp 142		4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	53	4,08
Resp 143		4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	56	4,31

Resp 144		4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	58	4,46
Resp 145		4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	56	4,31
Resp 146		4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	46	3,54
Resp 147		4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	58	4,46
Resp 148		4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	57	4,38
Resp 149		4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	57	4,38
Resp 150		4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	57	4,38
Resp 151		4	5	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	55	4,23
Resp 152		5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	59	4,54
Resp 153		4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	58	4,46
Resp 154		4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	57	4,38
Resp 155		5	4	3	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	55	4,23
Resp 156		5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	58	4,46
Resp 157		4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	57	4,38
Resp 158		5	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	54	4,15
Resp 159		4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	55	4,23
Resp 160		4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	61	4,69
Resp 161		4	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4	57	4,38
Resp 162		4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	60	4,62
Resp 163		4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	57	4,38
Resp 164		4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	62	4,77
Resp 165		5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	57	4,38
Resp 166		5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	62	4,77
Resp 167		4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	58	4,46
Resp 168		4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	55	4,23

Resp 169		4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	55	4,23
Resp 170		4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	57	4,38
Resp 171		4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	59	4,54
Resp 172		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,00
Resp 173		4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	59	4,54
Resp 174		4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	54	4,15
Resp 175		4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	60	4,62
Resp 176		4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	58	4,46
Resp 177		4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	56	4,31
Resp 178		4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	60	4,62
Resp 179		3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	3	2	54	4,15
Resp 180		3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	60	4,62
Resp 181		4	4	4	5	5	4	5	3	4	3	3	4	3	51	3,92
Resp 182		3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	51	3,92
Resp 183		3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	57	4,38
Resp 184		3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	55	4,23
Resp 185		3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	49	3,77
Resp 186		4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	57	4,38
Resp 187		3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	53	4,08
Resp 188		5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	63	4,85
Resp 189		3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	57	4,38
Resp 190		3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	3	55	4,23
Resp 191		4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	50	3,85
Resp 192		4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64	4,92
Resp 193		5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	61	4,69

Resp 194		3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	53	4,08
Resp 195		4	5	3	5	5	2	5	5	5	4	4	4	1	52	4,00
Resp 196		3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	1	1	49	3,77
Resp 197		4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	57	4,38
Resp 198		5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	57	4,38
Resp 199		5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	3	2	2	50	3,85
Resp 200		3	5	4	5	5	5	5	5	5	2	1	1	1	47	3,62
Resp 201		3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	47	3,62
Resp 202		5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	58	4,46
Resp 203		4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	3	4	3	54	4,15
Resp 204		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	49	3,77
Resp 205		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	51	3,92
Resp 206		2	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	42	3,23
Resp 207		3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	54	4,15
Resp 208		2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	46	3,54
Resp 209		4	1	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	49	3,77
Resp 210		3	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	54	4,15
Resp 211		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,00
Resp 212		4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	61	4,69
Resp 213		2	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	3	1	52	4,00
Resp 214		2	5	3	5	5	3	4	5	4	2	2	3	5	48	3,69
Resp 215		2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	42	3,23
Resp 216		1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	4,54
Resp 217		4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	59	4,54
Resp 218		1	2	4	4	4	2	4	5	4	5	1	1	1	38	2,92

Resp 219		2	3	2	1	4	4	5	3	4	2	1	1	1	33	2,54
Resp 220		3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	59	4,54
Resp 221		3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	58	4,46
Resp 222		4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	62	4,77
PT ABC																
Resp 223		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	48	3,69
Resp 224		2	3	3	4	4	4	5	2	2	4	4	4	4	45	3,46
Resp 225		2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	2	39	3,00
Resp 226		4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	60	4,62
Resp 227		2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	3	21	1,62
Resp 228		5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62	4,77
Resp 229		4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	2	2	49	3,77
Resp 230		3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	33	2,54
Resp 231		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,00
Resp 232		5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	57	4,38
Resp 233		3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	50	3,85
Resp 234		3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	52	4,00
Resp 235		4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	57	4,38
Resp 236		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	44	3,38
Resp 237		4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	3	3	51	3,92
Resp 238		2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	56	4,31
Resp 239		4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	57	4,38
Resp 240		4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	2	51	3,92
Resp 241		5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	56	4,31
Resp 242		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,00

Resp 243		2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	1	2	1	48	3,69
Resp 244		3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	48	3,69
Resp 245		3	4	3	4	4	3	3	5	5	3	2	2	1	42	3,23
Resp 246		5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	61	4,69
Resp 247		4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	53	4,08
Resp 248		5	5	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	2	55	4,23
Resp 249		5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	4	4	57	4,38
Resp 250		4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	2	3	3	52	4,00
Resp 251		2	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	50	3,85
Resp 252		4	5	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	55	4,23
Resp 253		4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	49	3,77
Resp 254		4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	54	4,15
Resp 255		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,00
Resp 256		4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	52	4,00
Resp 257		1	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	3	50	3,85
Resp 258		3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50	3,85
Resp 259		2	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	51	3,92
Resp 260		4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	47	3,62
Resp 261		2	5	5	5	5	5	4	3	5	2	1	2	1	45	3,46
Resp 262		3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	58	4,46
Resp 263		3	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	3	53	4,08
Resp 264		4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	57	4,38

LAMPIRAN 4

TABULASI VARIABEL *EMPLOYEE ENGAGEMENT* X2

No		X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	Total X2	Rata X2
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Via LinkedIn															
Resp 1		5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	5	1	50	4,17
Resp 2		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 3		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 4		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 6		4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	49	4,08
Resp 7		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 8		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 9		5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	51	4,25
Resp 10		5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	57	4,75
Resp 11		4	4	4	5	4	5	5	3	3	3	4	2	46	3,83
Resp 12		4	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	50	4,17
Resp 13		5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	53	4,42
Resp 14		4	3	4	3	5	5	3	5	5	5	4	4	50	4,17
Resp 15		5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	50	4,17
Resp 16		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 17		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 18		5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	53	4,42

Resp 19		5	4	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	50	4,17
Resp 20		5	2	5	5	5	5	5	5	2	3	3	2	47	3,92
Resp 21		4	3	5	5	4	5	5	4	2	3	3	3	46	3,83
Resp 22		4	3	4	5	4	5	5	5	2	2	2	2	43	3,58
Resp 23		4	3	5	3	4	4	5	4	3	3	3	3	44	3,67
Resp 24		5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	51	4,25
Resp 25		5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	52	4,33
Resp 26		5	3	4	4	5	5	5	4	3	2	2	3	45	3,75
Resp 27		4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	51	4,25
Resp 28		4	2	4	5	5	5	4	4	3	2	3	2	43	3,58
Resp 29		5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	52	4,33
Resp 30		5	3	4	4	4	5	5	5	2	2	3	3	45	3,75
Resp 31		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 32		5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	54	4,50
Resp 33		4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	3	3	49	4,08
Resp 34		4	3	5	5	5	5	5	5	3	2	3	2	47	3,92
Resp 35		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 36		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 37		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 38		5	4	5	5	4	5	5	5	3	2	3	2	48	4,00
Resp 39		4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	3	49	4,08
Resp 40		4	4	4	5	5	5	5	4	3	2	2	2	45	3,75
Resp 41		4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	51	4,25
Resp 42		5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	51	4,25
Resp 43		4	3	4	4	4	5	4	5	3	2	2	2	42	3,50

Resp 44		5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	55	4,58
Resp 45		4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	54	4,50
Resp 46		5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	57	4,75
Resp 47		4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	54	4,50
Resp 48		5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	52	4,33
Resp 49		4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	54	4,50
Resp 50		5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	54	4,50
Resp 51		5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	57	4,75
Resp 52		5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	53	4,42
Resp 53		5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	54	4,50
Resp 54		5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	53	4,42
Resp 55		5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	54	4,50
Resp 56		5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	54	4,50
Resp 57		4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	51	4,25
Resp 58		4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	54	4,50
Resp 59		3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	44	3,67
Resp 60		5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	51	4,25
Resp 61		4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	52	4,33
Resp 62		4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	45	3,75
Resp 63		4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	3	4	48	4,00
Resp 64		4	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	50	4,17
Resp 65		5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	54	4,50
Resp 66		5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	54	4,50
Resp 67		3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	31	2,58
Resp 68		4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	50	4,17

Resp 69		3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	30	2,50
Resp 70		5	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	48	4,00
Resp 71		4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	51	4,25
Resp 72		5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	55	4,58
Resp 73		5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	54	4,50
Resp 74		4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	55	4,58
Resp 75		4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	52	4,33
Resp 76		5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	55	4,58
Resp 77		4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	51	4,25
Resp 78		4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	43	3,58
Resp 79		3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	30	2,50
Resp 80		5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	3	51	4,25
Resp 81		5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	54	4,50
Resp 82		5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	54	4,50
Resp 83		4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	57	4,75
Resp 84		5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56	4,67
Resp 85		5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56	4,67
Resp 86		4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	55	4,58
Resp 87		4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	55	4,58
Resp 88		5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	58	4,83
Resp 89		5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	55	4,58
Resp 90		5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	57	4,75
Resp 91		5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	57	4,75
Resp 92		5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	55	4,58
Resp 93		5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	55	4,58

Resp 94		5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56	4,67
Resp 95		5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	55	4,58
Resp 96		5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	50	4,17
Resp 97		5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	55	4,58
Resp 98		5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56	4,67
Resp 99		4	3	4	3	4	5	5	5	3	4	3	3	46	3,83
Resp 100		5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	47	3,92
Resp 101		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
Resp 102		5	4	5	4	3	5	5	4	3	4	4	3	49	4,08
Resp 103		5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	54	4,50
Resp 104		5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	53	4,42
Resp 105		4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	48	4,00
Resp 106		5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	53	4,42
Resp 107		4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	3	48	4,00
Resp 108		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 109		4	5	5	4	4	5	5	4	3	3	3	3	48	4,00
Resp 110		4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	50	4,17
Resp 111		4	3	4	3	4	5	5	4	3	3	3	3	44	3,67
Resp 112		4	3	4	5	5	5	4	4	3	2	3	2	44	3,67
Resp 113		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
Resp 114		4	2	4	5	5	5	5	4	3	2	2	2	43	3,58
Resp 115		4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	52	4,33
Resp 116		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3,00
Resp 117		5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	4,92
Resp 118		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3,00

Resp 119		4	3	4	5	5	5	4	4	3	2	3	2	44	3,67
Resp 120		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 121		4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	50	4,17
Resp 122		4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	53	4,42
Resp 123		5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	53	4,42
Resp 124		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3,00
Resp 125		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
Resp 126		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
Resp 127		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 128		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
Resp 129		4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	51	4,25
Resp 130		4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	54	4,50
Resp 131		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
Resp 132		4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	46	3,83
Resp 133		4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	51	4,25
Resp 134		3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	53	4,42
Resp 135		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Resp 136		4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	51	4,25
Resp 137		5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	54	4,50
Resp 138		5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	51	4,25
Resp 139		4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	53	4,42
Resp 140		4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	53	4,42
Resp 141		5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	53	4,42
Resp 142		4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49	4,08
Resp 143		4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	48	4,00

Resp 144		4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	53	4,42
Resp 145		4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	50	4,17
Resp 146		3	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	45	3,75
Resp 147		5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	55	4,58
Resp 148		4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	51	4,25
Resp 149		4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	53	4,42
Resp 150		4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	53	4,42
Resp 151		3	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	50	4,17
Resp 152		5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	53	4,42
Resp 153		4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	53	4,42
Resp 154		4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	51	4,25
Resp 155		4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	52	4,33
Resp 156		5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	54	4,50
Resp 157		5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	52	4,33
Resp 158		4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	52	4,33
Resp 159		4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	51	4,25
Resp 160		4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	55	4,58
Resp 161		5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	54	4,50
Resp 162		4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	58	4,83
Resp 163		4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	55	4,58
Resp 164		4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	57	4,75
Resp 165		5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	53	4,42
Resp 166		5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	57	4,75
Resp 167		5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	54	4,50
Resp 168		4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	51	4,25

Resp 169		4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	52	4,33
Resp 170		4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	50	4,17
Resp 171		5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	56	4,67
Resp 172		4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	54	4,50
Resp 173		4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	53	4,42
Resp 174		4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	53	4,42
Resp 175		4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	57	4,75
Resp 176		5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	53	4,42
Resp 177		4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	51	4,25
Resp 178		4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	55	4,58
Resp 179		4	3	3	3	3	5	4	4	3	2	2	2	38	3,17
Resp 180		5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	54	4,50
Resp 181		4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	3	2	46	3,83
Resp 182		5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	50	4,17
Resp 183		4	5	4	5	5	5	4	3	5	3	5	5	53	4,42
Resp 184		3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	40	3,33
Resp 185		3	4	3	2	3	4	4	3	2	3	2	2	35	2,92
Resp 186		5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	51	4,25
Resp 187		3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	2	3	39	3,25
Resp 188		5	2	5	5	5	5	5	5	1	2	1	1	42	3,50
Resp 189		3	3	3	5	5	5	4	5	1	5	3	2	44	3,67
Resp 190		4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	2	45	3,75
Resp 191		4	2	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	34	2,83
Resp 192		5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	1	52	4,33
Resp 193		5	4	5	3	4	5	5	5	2	4	4	1	47	3,92

Resp 194		4	2	4	4	4	5	4	4	3	4	3	2	43	3,58
Resp 195		5	4	5	5	4	5	3	3	4	5	3	2	48	4,00
Resp 196		4	3	3	3	1	5	1	5	3	1	1	1	31	2,58
Resp 197		4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	46	3,83
Resp 198		3	3	3	3	3	4	5	4	2	4	2	2	38	3,17
Resp 199		3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	34	2,83
Resp 200		3	3	2	1	3	3	3	3	3	4	3	2	33	2,75
Resp 201		3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	38	3,17
Resp 202		5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	51	4,25
Resp 203		4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	41	3,42
Resp 204		5	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	1	41	3,42
Resp 205		4	1	3	3	3	4	4	3	1	1	1	1	29	2,42
Resp 206		3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	41	3,42
Resp 207		4	4	4	3	3	4	5	3	3	2	2	4	41	3,42
Resp 208		4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	41	3,42
Resp 209		4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3	49	4,08
Resp 210		4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	41	3,42
Resp 211		5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	49	4,08
Resp 212		5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	56	4,67
Resp 213		5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	56	4,67
Resp 214		3	3	3	4	2	5	3	4	3	4	3	3	40	3,33
Resp 215		3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	41	3,42
Resp 216		5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	56	4,67
Resp 217		3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	2	45	3,75
Resp 218		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3,00

Resp 219		4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	33	2,75
Resp 220		5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	52	4,33
Resp 221		5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	2	2	47	3,92
Resp 222		5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	57	4,75
PT ABC															
Resp 223		4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	45	3,75
Resp 224		4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	43	3,58
Resp 225		3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	2	33	2,75
Resp 226		4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	42	3,50
Resp 227		3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	4	30	2,50
Resp 228		5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	54	4,50
Resp 229		5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	56	4,67
Resp 230		1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	20	1,67
Resp 231		4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	44	3,67
Resp 232		5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	50	4,17
Resp 233		3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	38	3,17
Resp 234		4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	43	3,58
Resp 235		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	3,92
Resp 236		3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	34	2,83
Resp 237		3	3	4	3	3	5	5	4	3	3	2	2	40	3,33
Resp 238		5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	54	4,50
Resp 239		4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	2	49	4,08
Resp 240		4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	45	3,75
Resp 241		4	4	4	2	3	5	3	4	2	2	2	3	38	3,17
Resp 242		3	2	2	2	3	5	4	3	2	2	2	2	32	2,67

Resp 243		3	3	4	5	4	5	5	5	3	3	5	3	48	4,00
Resp 244		4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	42	3,50
Resp 245		4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	45	3,75
Resp 246		5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	52	4,33
Resp 247		4	3	3	4	4	5	5	3	3	3	3	3	43	3,58
Resp 248		5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	56	4,67
Resp 249		4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	47	3,92
Resp 250		5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	42	3,50
Resp 251		4	4	5	3	3	3	5	5	3	1	1	1	38	3,17
Resp 252		5	2	3	4	5	5	5	5	1	1	2	3	41	3,42
Resp 253		4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	45	3,75
Resp 254		5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	56	4,67
Resp 255		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
Resp 256		4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	47	3,92
Resp 257		4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	44	3,67
Resp 258		4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	42	3,50
Resp 259		3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	3	2	42	3,50
Resp 260		4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	45	3,75
Resp 261		4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	39	3,25
Resp 262		4	3	4	4	4	5	4	4	3	1	3	3	42	3,50
Resp 263		5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	52	4,33
Resp 264		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00

LAMPIRAN 5

TABULASI VARIABEL *JOB SATISFACTION Z*

No	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Total Z	Rata Z
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Via LinkedIn																						
Resp 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	99	4,95
Resp 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 6	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	88	4,40
Resp 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 9	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98	4,90
Resp 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 11	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	89	4,45
Resp 12	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	94	4,70
Resp 13	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	5	85	4,25
Resp 14	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	84	4,20
Resp 15	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	84	4,20
Resp 16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00

Resp 18	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98	4,90
Resp 19	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	98	4,90
Resp 20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 21	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	94	4,70
Resp 22	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	90	4,50
Resp 23	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	92	4,60
Resp 24	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	94	4,70
Resp 25	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	94	4,70
Resp 26	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	91	4,55
Resp 27	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	92	4,60
Resp 28	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	92	4,60
Resp 29	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	90	4,50
Resp 30	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	92	4,60
Resp 31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 32	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	90	4,50
Resp 33	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	88	4,40
Resp 34	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	93	4,65
Resp 35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	98	4,90
Resp 36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	95	4,75
Resp 37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 38	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	91	4,55
Resp 39	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	88	4,40
Resp 40	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	93	4,65
Resp 41	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	88	4,40
Resp 42	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	90	4,50

Resp 43	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	92	4,60
Resp 44	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	91	4,55
Resp 45	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	88	4,40
Resp 46	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	89	4,45
Resp 47	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	87	4,35
Resp 48	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	92	4,60
Resp 49	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	91	4,55
Resp 50	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	90	4,50
Resp 51	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	90	4,50
Resp 52	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	88	4,40
Resp 53	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	90	4,50
Resp 54	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	90	4,50
Resp 55	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	90	4,50
Resp 56	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	91	4,55
Resp 57	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	86	4,30
Resp 58	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	88	4,40
Resp 59	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	71	3,55
Resp 60	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	89	4,45
Resp 61	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	82	4,10
Resp 62	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	68	3,40
Resp 63	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	88	4,40
Resp 64	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	86	4,30
Resp 65	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	88	4,40
Resp 66	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	90	4,50
Resp 67	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	47	2,35

Resp 68	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	87	4,35
Resp 69	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	50	2,50
Resp 70	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	88	4,40
Resp 71	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	88	4,40
Resp 72	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	89	4,45
Resp 73	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	90	4,50
Resp 74	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	93	4,65
Resp 75	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	83	4,15
Resp 76	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	89	4,45
Resp 77	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	87	4,35
Resp 78	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	73	3,65
Resp 79	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	50	2,50
Resp 80	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	85	4,25
Resp 81	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	90	4,50
Resp 82	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	89	4,45
Resp 83	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	93	4,65
Resp 84	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	96	4,80
Resp 85	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	4,95
Resp 86	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	92	4,60
Resp 87	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	92	4,60
Resp 88	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	97	4,85
Resp 89	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98	4,90
Resp 90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 91	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	96	4,80
Resp 92	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	4,95

Resp 93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 96	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	92	4,60
Resp 97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	98	4,90
Resp 99	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	88	4,40
Resp 100	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	92	4,60
Resp 101	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	4,05
Resp 102	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	88	4,40
Resp 103	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	87	4,35
Resp 104	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	92	4,60
Resp 105	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	92	4,60
Resp 106	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	82	4,10
Resp 107	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	84	4,20
Resp 108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 109	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	84	4,20
Resp 110	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	90	4,50
Resp 111	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	82	4,10
Resp 112	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	89	4,45
Resp 113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
Resp 114	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	89	4,45
Resp 115	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	89	4,45
Resp 116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3,00
Resp 117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00

Resp 118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3,00
Resp 119	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	91	4,55
Resp 120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 121	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	89	4,45
Resp 122	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	91	4,55
Resp 123	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	90	4,50
Resp 124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	61	3,05
Resp 125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
Resp 126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
Resp 127	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
Resp 129	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	91	4,55
Resp 130	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	89	4,45
Resp 131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
Resp 132	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	94	4,70
Resp 133	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	92	4,60
Resp 134	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	91	4,55
Resp 135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	99	4,95
Resp 136	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	87	4,35
Resp 137	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	85	4,25
Resp 138	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	83	4,15
Resp 139	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	87	4,35
Resp 140	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	86	4,30
Resp 141	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	90	4,50
Resp 142	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	92	4,60

Resp 143	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	89	4,45	
Resp 144	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	88	4,40	
Resp 145	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	87	4,35	
Resp 146	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	70	3,50	
Resp 147	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	90	4,50	
Resp 148	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	89	4,45
Resp 149	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	90	4,50
Resp 150	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	86	4,30	
Resp 151	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	89	4,45	
Resp 152	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	90	4,50	
Resp 153	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	89	4,45	
Resp 154	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	88	4,40	
Resp 155	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	86	4,30	
Resp 156	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	88	4,40	
Resp 157	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	87	4,35	
Resp 158	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	86	4,30	
Resp 159	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	89	4,45	
Resp 160	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	95	4,75	
Resp 161	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	90	4,50	
Resp 162	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	96	4,80	
Resp 163	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	86	4,30	
Resp 164	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	95	4,75	
Resp 165	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	89	4,45	
Resp 166	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	93	4,65	
Resp 167	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	89	4,45	

Resp 168	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	87	4,35
Resp 169	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	85	4,25
Resp 170	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	87	4,35
Resp 171	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	91	4,55
Resp 172	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	87	4,35
Resp 173	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	89	4,45
Resp 174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	83	4,15
Resp 175	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	93	4,65
Resp 176	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	89	4,45
Resp 177	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	85	4,25
Resp 178	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	90	4,50
Resp 179	3	3	3	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	63	3,15
Resp 180	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3	2	5	3	71	3,55
Resp 181	5	5	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	86	4,30
Resp 182	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	76	3,80
Resp 183	1	1	5	4	4	5	5	3	3	3	5	5	2	3	3	3	4	5	3	4	71	3,55
Resp 184	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	64	3,20
Resp 185	3	4	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	73	3,65
Resp 186	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	4,05
Resp 187	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4	2	55	2,75
Resp 188	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	4,95
Resp 189	3	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	70	3,50
Resp 190	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	80	4,00
Resp 191	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	68	3,40
Resp 192	2	2	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	91	4,55

Resp 193	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	92	4,60
Resp 194	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	76	3,80
Resp 195	1	1	2	1	1	1	3	3	4	5	5	5	1	1	5	5	3	3	5	3	58	2,90
Resp 196	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	92	4,60
Resp 197	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	85	4,25
Resp 198	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	76	3,80
Resp 199	2	4	5	2	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	63	3,15
Resp 200	1	1	2	1	2	1	4	2	4	1	2	2	3	3	5	5	3	3	3	3	51	2,55
Resp 201	2	2	4	2	3	3	5	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	56	2,80
Resp 202	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	86	4,30
Resp 203	3	3	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	69	3,45
Resp 204	1	2	3	2	1	1	4	1	3	2	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	40	2,00
Resp 205	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
Resp 206	4	4	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	57	2,85
Resp 207	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	76	3,80
Resp 208	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	70	3,50
Resp 209	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	70	3,50
Resp 210	3	3	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	72	3,60
Resp 211	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	3,90
Resp 212	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	3,90
Resp 213	3	3	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	86	4,30
Resp 214	5	5	3	5	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	67	3,35
Resp 215	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	58	2,90
Resp 216	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	5	5	83	4,15
Resp 217	2	2	4	2	3	2	5	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	58	2,90

Resp 218	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	23	1,15
Resp 219	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	37	1,85
Resp 220	2	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	87	4,35
Resp 221	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	91	4,55
Resp 222	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	92	4,60
PT ABC																						
Resp 223	4	4	4	2	5	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	81	4,05
Resp 224	5	4	5	4	5	5	5	5	2	3	4	5	4	4	4	2	3	4	4	4	81	4,05
Resp 225	4	4	2	2	3	3	4	4	4	2	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	61	3,05
Resp 226	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	77	3,85
Resp 227	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	37	1,85
Resp 228	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98	4,90
Resp 229	4	4	4	2	1	1	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	74	3,70
Resp 230	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62	3,10
Resp 231	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
Resp 232	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00
Resp 233	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	68	3,40
Resp 234	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
Resp 235	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	64	3,20
Resp 236	4	4	2	2	2	2	4	3	3	2	3	2	2	2	4	4	3	3	2	2	55	2,75
Resp 237	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67	3,35
Resp 238	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	96	4,80
Resp 239	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	82	4,10
Resp 240	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	73	3,65
Resp 241	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	96	4,80

Resp 242	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3,75
Resp 243	1	1	3	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	67	3,35
Resp 244	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	68	3,40
Resp 245	4	4	3	2	3	3	5	4	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	63	3,15
Resp 246	4	4	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	92	4,60
Resp 247	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	3	5	81	4,05
Resp 248	4	3	3	3	3	3	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	3	70	3,50
Resp 249	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	73	3,65
Resp 250	3	3	3	2	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	72	3,60
Resp 251	5	5	3	1	5	3	5	5	3	1	5	5	3	3	3	3	3	3	5	71	3,55
Resp 252	4	4	3	2	5	5	5	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	74	3,70
Resp 253	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	77	3,85
Resp 254	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	91	4,55
Resp 255	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	68	3,40
Resp 256	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	71	3,55
Resp 257	4	3	3	2	4	5	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	70	3,50
Resp 258	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65	3,25
Resp 259	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	69	3,45
Resp 260	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	75	3,75
Resp 261	2	3	2	1	2	2	4	4	1	1	4	4	2	2	5	5	2	2	4	54	2,70
Resp 262	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	83	4,15
Resp 263	4	4	3	2	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	81	4,05
Resp 264	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	3,95

LAMPIRAN 6

TABULASI VARIABEL *INDIVIDUAL PERFORMANCE Y*

No	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Total Y	Rata Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Via LinkedIn												
Resp 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 6	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	43	4,30
Resp 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 9	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	48	4,80
Resp 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 11	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48	4,80
Resp 12	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	4,80
Resp 13	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	43	4,30
Resp 14	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	44	4,40
Resp 15	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	40	4,00
Resp 16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 18	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49	4,90

Resp 19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 21	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	45	4,50
Resp 22	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	44	4,40
Resp 23	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	46	4,60
Resp 24	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	46	4,60
Resp 25	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	47	4,70
Resp 26	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	46	4,60
Resp 27	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	48	4,80
Resp 28	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	45	4,50
Resp 29	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	45	4,50
Resp 30	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	45	4,50
Resp 31	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	47	4,70
Resp 32	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	45	4,50
Resp 33	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	42	4,20
Resp 34	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	45	4,50
Resp 35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 38	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	45	4,50
Resp 39	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	44	4,40
Resp 40	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	46	4,60
Resp 41	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42	4,20
Resp 42	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	44	4,40
Resp 43	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	44	4,40

Resp 44	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	43	4,30
Resp 45	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	44	4,40
Resp 46	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	45	4,50
Resp 47	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42	4,20
Resp 48	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	44	4,40
Resp 49	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	43	4,30
Resp 50	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	42	4,20
Resp 51	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	44	4,40
Resp 52	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	43	4,30
Resp 53	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	44	4,40
Resp 54	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	44	4,40
Resp 55	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	45	4,50
Resp 56	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	44	4,40
Resp 57	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42	4,20
Resp 58	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	45	4,50
Resp 59	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	41	4,10
Resp 60	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	45	4,50
Resp 61	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	43	4,30
Resp 62	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35	3,50
Resp 63	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	45	4,50
Resp 64	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	44	4,40
Resp 65	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	45	4,50
Resp 66	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	46	4,60
Resp 67	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	25	2,50
Resp 68	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	44	4,40

Resp 69	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	26	2,60
Resp 70	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	44	4,40
Resp 71	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	44	4,40
Resp 72	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	45	4,50
Resp 73	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	45	4,50
Resp 74	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	46	4,60
Resp 75	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	43	4,30
Resp 76	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	44	4,40
Resp 77	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	45	4,50
Resp 78	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	35	3,50
Resp 79	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	23	2,30
Resp 80	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	46	4,60
Resp 81	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	39	3,90
Resp 82	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	44	4,40
Resp 83	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	48	4,80
Resp 84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 85	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	47	4,70
Resp 86	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	46	4,60
Resp 87	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	45	4,50
Resp 88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 93	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	46	4,60

Resp 94	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49	4,90
Resp 95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 96	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	45	4,50
Resp 97	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49	4,90
Resp 98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 99	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48	4,80
Resp 100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 102	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	47	4,70
Resp 103	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48	4,80
Resp 104	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	45	4,50
Resp 105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 106	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	48	4,80
Resp 107	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 110	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	46	4,60
Resp 111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 112	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	46	4,60
Resp 113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 114	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	46	4,60
Resp 115	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5	43	4,30
Resp 116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,00
Resp 117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,00

Resp 119	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	46	4,60
Resp 120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 121	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	44	4,40
Resp 122	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	42	4,20
Resp 123	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	45	4,50
Resp 124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,00
Resp 125	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3,90
Resp 126	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	3,90
Resp 127	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	46	4,60
Resp 128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 129	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	45	4,50
Resp 130	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	46	4,60
Resp 131	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	44	4,40
Resp 132	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	45	4,50
Resp 133	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	4,90
Resp 134	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	45	4,50
Resp 135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 136	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	42	4,20
Resp 137	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	41	4,10
Resp 138	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	40	4,00
Resp 139	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	40	4,00
Resp 140	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	45	4,50
Resp 141	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43	4,30
Resp 142	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48	4,80
Resp 143	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45	4,50

Resp 144	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	45	4,50
Resp 145	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	43	4,30
Resp 146	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	35	3,50
Resp 147	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	45	4,50
Resp 148	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	44	4,40
Resp 149	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	45	4,50
Resp 150	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42	4,20
Resp 151	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	44	4,40
Resp 152	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	44	4,40
Resp 153	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	45	4,50
Resp 154	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43	4,30
Resp 155	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	43	4,30
Resp 156	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	45	4,50
Resp 157	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	43	4,30
Resp 158	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	44	4,40
Resp 159	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42	4,20
Resp 160	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	47	4,70
Resp 161	5	3	3	4	4	5	5	4	4	3	40	4,00
Resp 162	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	47	4,70
Resp 163	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42	4,20
Resp 164	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	46	4,60
Resp 165	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	44	4,40
Resp 166	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	47	4,70
Resp 167	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	44	4,40
Resp 168	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	43	4,30

Resp 169	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	43	4,30
Resp 170	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	44	4,40
Resp 171	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	45	4,50
Resp 172	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42	4,20
Resp 173	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	45	4,50
Resp 174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 175	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	47	4,70
Resp 176	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42	4,20
Resp 177	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43	4,30
Resp 178	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	45	4,50
Resp 179	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	37	3,70
Resp 180	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 181	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	46	4,60
Resp 182	4	4	4	5	5	4	4	1	5	5	41	4,10
Resp 183	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	45	4,50
Resp 184	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3,90
Resp 185	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	40	4,00
Resp 186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 187	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	45	4,50
Resp 188	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 189	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	33	3,30
Resp 190	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41	4,10
Resp 191	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36	3,60
Resp 192	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 193	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	4,90

Resp 194	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 195	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 196	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49	4,90
Resp 197	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 198	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38	3,80
Resp 199	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	34	3,40
Resp 200	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	33	3,30
Resp 201	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38	3,80
Resp 202	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43	4,30
Resp 203	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 204	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 205	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 206	4	3	2	3	4	2	2	4	3	4	31	3,10
Resp 207	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	33	3,30
Resp 208	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3,90
Resp 209	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	35	3,50
Resp 210	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38	3,80
Resp 211	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 212	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	44	4,40
Resp 213	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48	4,80
Resp 214	3	4	4	4	4	3	3	5	4	5	39	3,90
Resp 215	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	32	3,20
Resp 216	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 217	3	2	4	4	5	4	3	4	4	4	37	3,70
Resp 218	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,00

Resp 219	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2,00
Resp 220	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4,10
Resp 221	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41	4,10
Resp 222	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
PT ABC												
Resp 223	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 224	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	33	3,30
Resp 225	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	36	3,60
Resp 226	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 227	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19	1,90
Resp 228	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	48	4,80
Resp 229	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 230	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32	3,20
Resp 231	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 232	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 233	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	34	3,40
Resp 234	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 235	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,00
Resp 236	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	37	3,70
Resp 237	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	46	4,60
Resp 238	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48	4,80
Resp 239	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 240	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 241	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	38	3,80
Resp 242	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00

Resp 243	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	43	4,30
Resp 244	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	32	3,20
Resp 245	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	47	4,70
Resp 246	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 247	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 248	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 249	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	37	3,70
Resp 250	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48	4,80
Resp 251	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 252	4	2	3	4	5	5	4	3	4	4	38	3,80
Resp 253	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3,90
Resp 254	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	44	4,40
Resp 255	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Resp 256	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,00
Resp 257	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41	4,10
Resp 258	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	37	3,70
Resp 259	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3,90
Resp 260	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38	3,80
Resp 261	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	46	4,60
Resp 262	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42	4,20
Resp 263	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
Resp 264	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00

LAMPIRAN 7

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL *TALENT MANAGEMENT* X1

(*r*hitung > *r*tabel Untuk 270 Responden/= *VALID*)

Correlations															
		Talent Management (X1)													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL
X1_1	Pearson Correlation	1	.380**	.430**	.304**	.274**	.332**	.224**	.262**	.322**	.457**	.543**	.576**	.592**	.681**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X1_2	Pearson Correlation	.380**	1	.461**	.405**	.466**	.485**	.526**	.491**	.539**	.387**	.332**	.320**	.318**	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X1_3	Pearson Correlation	.430**	.461**	1	.503**	.368**	.461**	.370**	.377**	.457**	.528**	.403**	.417**	.397**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X1_4	Pearson Correlation	.304**	.405**	.503**	1	.574**	.491**	.447**	.483**	.478**	.364**	.338**	.361**	.341**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X1_5	Pearson Correlation	.274**	.466**	.368**	.574**	1	.474**	.554**	.533**	.505**	.373**	.284**	.292**	.251**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X1_6	Pearson Correlation	.332**	.485**	.461**	.491**	.474**	1	.532**	.424**	.503**	.371**	.398**	.294**	.369**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X1_7	Pearson Correlation	.224**	.526**	.370**	.447**	.554**	.532**	1	.514**	.476**	.369**	.250**	.245**	.198**	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270

X1_8	Pearson Correlation	.262**	.491**	.377**	.483**	.533**	.424**	.514**	1	.623**	.381**	.257**	.216**	.215**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X1_9	Pearson Correlation	.322**	.539**	.457**	.478**	.505**	.503**	.476**	.623**	1	.424**	.266**	.274**	.269**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X1_10	Pearson Correlation	.457**	.387**	.528**	.364**	.373**	.371**	.369**	.381**	.424**	1	.447**	.442**	.465**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X1_11	Pearson Correlation	.543**	.332**	.403**	.338**	.284**	.398**	.250**	.257**	.266**	.447**	1	.711**	.646**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270

X1_1 2	Pearson Correlation	.576**	.320**	.417**	.361**	.292**	.294**	.245**	.216**	.274**	.442**	.711**	1	.714**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X1_1 3	Pearson Correlation	.592**	.318**	.397**	.341**	.251**	.369**	.198**	.215**	.269**	.465**	.646**	.714**	1	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
TOTAL	Pearson Correlation	.681**	.674**	.694**	.672**	.645**	.677**	.613**	.623**	.668**	.690**	.708**	.710**	.706**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270

LAMPIRAN 8

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL *EMPLOYEE ENGAGEMENT* X2

(*r*hitung > *r*tabel untuk 270 Responden = *VALID*)

Correlations														
		<i>Employee Engagement</i> (X2)												
		X1_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	TOTAL
X1_1	Pearson Correlation	1	.426**	.583**	.543**	.542**	.501**	.525**	.518**	.413**	.343**	.411**	.300**	.685**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X2_2	Pearson Correlation	.426**	1	.534**	.396**	.406**	.369**	.346**	.351**	.648**	.608**	.609**	.586**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X2_3	Pearson Correlation	.583**	.534**	1	.608**	.574**	.567**	.562**	.484**	.418**	.380**	.424**	.328**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X2_4	Pearson Correlation	.543**	.396**	.608**	1	.608**	.557**	.481**	.500**	.433**	.368**	.459**	.343**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270

X2_5	Pearson Correlation	.542**	.406**	.574**	.608**	1	.579**	.533**	.506**	.452**	.445**	.471**	.384**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X2_6	Pearson Correlation	.501**	.369**	.567**	.557**	.579**	1	.631**	.540**	.297**	.278**	.347**	.245**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X2_7	Pearson Correlation	.525**	.346**	.562**	.481**	.533**	.631**	1	.503**	.171**	.231**	.286**	.219**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.005	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X2_8	Pearson Correlation	.518**	.351**	.484**	.500**	.506**	.540**	.503**	1	.322**	.295**	.379**	.261**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X2_9	Pearson Correlation	.413**	.648**	.418**	.433**	.452**	.297**	.171**	.322**	1	.650**	.736**	.670**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000		.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X2_10	Pearson Correlation	.343**	.608**	.380**	.368**	.445**	.278**	.231**	.295**	.650**	1	.703**	.669**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270

X2_1 1	Pearson Correlation	.411**	.609**	.424**	.459**	.471**	.347**	.286**	.379**	.736**	.703**	1	.737**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
X2_1 2	Pearson Correlation	.300**	.586**	.328**	.343**	.384**	.245**	.219**	.261**	.670**	.669**	.737**	1	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
TOT AL	Pearson Correlation	.685**	.751**	.731**	.717**	.743**	.650**	.603**	.633**	.759**	.735**	.802**	.717**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270

LAMPIRAN 9

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL *JOB SATISFACTION Z*

(rhitung > rtabel untuk 270 Responde = VALID)

Correlations																						
		<i>Job Satisfaction (Z)</i>																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOT AL
Z_ 1	Pearso n Correlat ion	1	.757**	.497**	.615**	.506**	.466**	.383**	.509**	.491**	.505**	.514**	.485**	.589**	.567**	.499**	.441**	.510**	.507**	.484**	.479**	.704**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_ 2	Pearso n Correlat ion	.757**	1	.610**	.601**	.519**	.528**	.396**	.557**	.505**	.579**	.508**	.524**	.599**	.617**	.554**	.505**	.580**	.525**	.542**	.553**	.751**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270

Z_3	Pearson Correlation	.497**	.610**	1	.656**	.578**	.629**	.513**	.543**	.597**	.644**	.540**	.632**	.645**	.619**	.541**	.462**	.651**	.600**	.564**	.652**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_4	Pearson Correlation	.615**	.601**	.656**	1	.575**	.523**	.325**	.425**	.562**	.657**	.515**	.506**	.655**	.623**	.489**	.467**	.562**	.542**	.487**	.679**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_5	Pearson Correlation	.506**	.519**	.578**	.575**	1	.733**	.438**	.589**	.544**	.550**	.536**	.534**	.650**	.588**	.465**	.441**	.614**	.596**	.561**	.602**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_6	Pearson Correlation	.466**	.528**	.629**	.523**	.733**	1	.460**	.541**	.539**	.554**	.500**	.518**	.604**	.593**	.459**	.459**	.592**	.587**	.542**	.577**	.735**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_7	Pearson Correlation	.383**	.396**	.513**	.325**	.438**	.460**	1	.575**	.524**	.463**	.496**	.559**	.453**	.477**	.520**	.497**	.550**	.581**	.536**	.494**	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_8	Pearson Correlation	.509**	.557**	.543**	.425**	.589**	.541**	.575**	1	.555**	.556**	.584**	.670**	.594**	.545**	.572**	.559**	.609**	.582**	.627**	.588**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_9	Pearson Correlation	.491**	.505**	.597**	.562**	.544**	.539**	.524**	.555**	1	.668**	.593**	.602**	.663**	.677**	.619**	.659**	.720**	.658**	.598**	.685**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270

Z_10	Pearson Correlation	.505**	.579**	.644**	.657**	.550**	.554**	.463**	.556**	.668**	1	.610**	.603**	.608**	.645**	.596**	.590**	.708**	.637**	.579**	.709**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_11	Pearson Correlation	.514**	.508**	.540**	.515**	.536**	.500**	.496**	.584**	.593**	.610**	1	.686**	.568**	.587**	.639**	.552**	.657**	.576**	.607**	.592**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_12	Pearson Correlation	.485**	.524**	.632**	.506**	.534**	.518**	.559**	.670**	.602**	.603**	.686**	1	.640**	.584**	.627**	.525**	.623**	.638**	.675**	.664**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_13	Pearson Correlation	.589**	.599**	.645**	.655**	.650**	.604**	.453**	.594**	.663**	.608**	.568**	.640**	1	.775**	.654**	.586**	.702**	.716**	.620**	.686**	.841**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_14	Pearson Correlation	.567**	.617**	.619**	.623**	.588**	.593**	.477**	.545**	.677**	.645**	.587**	.584**	.775**	1	.668**	.615**	.696**	.690**	.584**	.690**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_15	Pearson Correlation	.499**	.554**	.541**	.489**	.465**	.459**	.520**	.572**	.619**	.596**	.639**	.627**	.654**	.668**	1	.753**	.669**	.648**	.610**	.617**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_16	Pearson Correlation	.441**	.505**	.462**	.467**	.441**	.459**	.497**	.559**	.659**	.590**	.552**	.525**	.586**	.615**	.753**	1	.679**	.610**	.557**	.615**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270

Z_17	Pearson Correlation	.510**	.580**	.651**	.562**	.614**	.592**	.550**	.609**	.720**	.708**	.657**	.623**	.702**	.696**	.669**	.679**	1	.734**	.593**	.702**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_18	Pearson Correlation	.507**	.525**	.600**	.542**	.596**	.587**	.581**	.582**	.658**	.637**	.576**	.638**	.716**	.690**	.648**	.610**	.734**	1	.663**	.699**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_19	Pearson Correlation	.484**	.542**	.564**	.487**	.561**	.542**	.536**	.627**	.598**	.579**	.607**	.675**	.620**	.584**	.610**	.557**	.593**	.663**	1	.691**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Z_20	Pearson Correlation	.479**	.553**	.652**	.679**	.602**	.577**	.494**	.588**	.685**	.709**	.592**	.664**	.686**	.690**	.617**	.615**	.702**	.699**	.691**	1	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270

TOTAL	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
	Pearson Correlation	.704**	.751**	.786**	.749**	.749**	.735**	.651**	.752**	.801**	.806**	.761**	.789**	.841**	.830**	.784**	.743**	.846**	.823**	.776**	.837**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 10

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL *INDIVIDUAL PERFORMANCE Y*

(*r*_{hitung} > *r*_{tabel} untuk 270 Responden = *VALID*)

Correlations												
		<i>Individual Performance (Y)</i>										
		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	TOTAL
Y_1	Pearson Correlation	1	.619**	.538**	.588**	.534**	.554**	.582**	.582**	.567**	.562**	.760**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Y_2	Pearson Correlation	.619**	1	.669**	.609**	.585**	.585**	.652**	.626**	.657**	.653**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Y_3	Pearson Correlation	.538**	.669**	1	.643**	.587**	.615**	.651**	.606**	.625**	.658**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Y_4	Pearson Correlation	.588**	.609**	.643**	1	.654**	.628**	.614**	.596**	.622**	.611**	.815**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Y_5	Pearson Correlation	.534**	.585**	.587**	.654**	1	.626**	.597**	.569**	.605**	.616**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Y_6	Pearson Correlation	.554**	.585**	.615**	.628**	.626**	1	.676**	.566**	.650**	.579**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Y_7	Pearson Correlation	.582**	.652**	.651**	.614**	.597**	.676**	1	.595**	.589**	.592**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Y_8	Pearson Correlation	.582**	.626**	.606**	.596**	.569**	.566**	.595**	1	.586**	.637**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Y_9	Pearson Correlation	.567**	.657**	.625**	.622**	.605**	.650**	.589**	.586**	1	.640**	.811**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Y_10	Pearson Correlation	.562**	.653**	.658**	.611**	.616**	.579**	.592**	.637**	.640**	1	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
TOTAL	Pearson Correlation	.760**	.829**	.819**	.815**	.789**	.806**	.815**	.792**	.811**	.812**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												

LAMPIRAN 11
HASIL UJI RELIABILITAS

Talent Management X1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	13

Employee Engagement X2

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	12

Job Satisfaction Z

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.965	20

Individual Performance Y

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.940	10

LAMPIRAN 12

HASIL UJI ANALISIS REGRESI

1. Analisis Pengaruh *Talent Management* (X1) dan *Employee Engagement* (X2) Terhadap *Job Satisfaction* (Z)

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Employee Engagement, Talent Management ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Job Satisfaction

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851 ^a	.725	.722	6.93673

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Talent Management

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33786.079	2	16893.040	351.074	.000 ^b
	Residual	12847.550	267	48.118		
	Total	46633.630	269			

a. Dependent Variable: Job Satisfaction

b. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Talent Management

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8.591	3.524		-2.438	.015
	Talent Management (X1)	1.289	.094	.667	13.764	.000
	Employee Engagement (X2)	.416	.089	.227	4.689	.000

a. Dependent Variable: Job Satisfaction

2. Analisis Pengaruh *Talent Management* (X1), *Employee Engagement* (X2), dan *Job Satisfaction* (Z) Terhadap *Individual Performance* (Y)

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Job Satisfaction, Employee Engagement, Talent Management ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Individual Performance

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.658	.654	3.30936

a. Predictors: (Constant), Job Satisfaction, Employee Engagement, Talent Management

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5610.518	3	1870.173	170.763	.000 ^b
	Residual	2913.200	266	10.952		
	Total	8523.719	269			

a. Dependent Variable: Individual Performance

b. Predictors: (Constant), Job Satisfaction, Employee Engagement, Talent Management

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.325	1.700		4.309	.000
	Talent Management (X1)	.362	.058	.438	6.194	.000
	Employee Engagement (X2)	.103	.044	.132	2.340	.020
	Job Satisfaction (Z)	.127	.029	.296	4.341	.000

a. Dependent Variable: Individual Performance

LAMPIRAN 13

HASIL UJI ASUMSI KLASIK

Uji Multikolinieritas

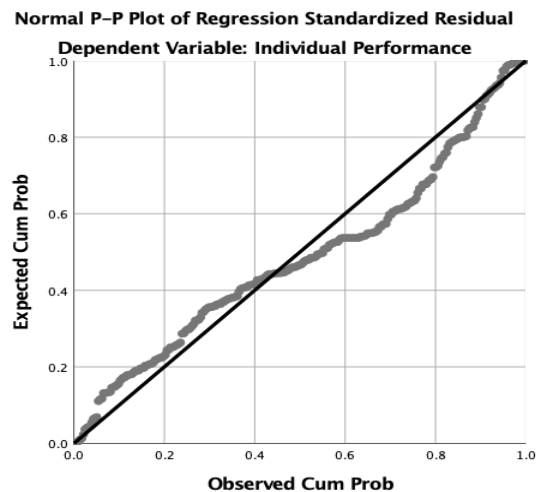
Ghozali (2011: 107-108) tidak terjadi multikolinieritas, jika nilai **Tolerance** > **0,100** dan nilai **VIF** < **10,000**

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.325	1.700		4.309	.000		
	Talent Management	.362	.058	.438	6.194	.000	.257	3.896
	Employee Engagement	.103	.044	.132	2.340	.020	.405	2.467
	Job Satisfaction	.127	.029	.296	4.341	.000	.275	3.630

a. Dependent Variable: Individual Performance

Uji Normalitas (Normal P-P Plot Regression & Kolmogrov Smirnov)

Ghozali (2011:161) model regresi dikatakan berdistribusi normal jika data plotting (titik-titik) yang menggambarkan data sesungguhnya **mengikuti garis diagonal**



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		270
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.40541070
Most Extreme Differences	Absolute	.107
	Positive	.107
	Negative	-.062
Test Statistic		.107
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c

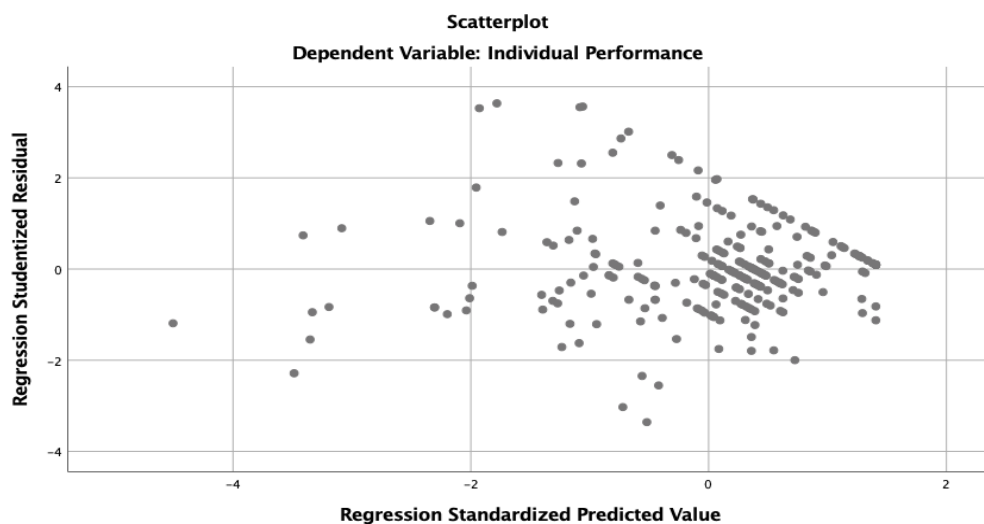
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Uji Heterokedastisitas (Scatterplot & Glejser)

Ghozali (2011:139) tidak terjadi heterokedastisitas, jika **tidak ada pola yang jelas** (bergelombang, melebar kemudian menyempit) pada gambar scatterplots, serta titik-titik **menyebar di atas dan dibawah angka 0** pada sumbu Y



Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.823	1.108		7.059	.000		
	Talent Management	.048	.038	.137	1.247	.213	.257	3.896
	Employee Engagement	-.008	.029	-.023	-.263	.792	.405	2.467
	Job Satisfaction	-.093	.019	-.518	-4.902	.000	.275	3.630

a. Dependent Variable: Abs_Res

LAMPIRAN 14
BIOTADA PENELITI



Nama	:	Muhammad Fauzi Haidar Hilmy
Tempat, Tanggal Lahir	:	Ciamis, 29 Juli 1995
Jenis Kelamin	:	Laki-Laki
NIM	:	19911028
Perguruan Tinggi	:	Universitas Islam Indonesia
Fakultas	:	Bisnis dan Ekonomika
Program Studi	:	Manajemen
Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia
Email	:	mfauzihaidarhilmy29@gmail.com
No Hp	:	081329123929