

BAB I

PENGANTAR

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi tidak lagi membutuhkan SDM yang diatas rata-rata, namun mereka juga membutuhkan SDM yang mampu menyertakan diri mereka untuk terlibat dalam pekerjaan, proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kerja (Bakker & Demerouti, 2007). SDM yang *engaged* dengan pekerjaannya menunjukkan perilaku positif dalam bekerja dan tingkat energi yang tinggi, dimana akan membuat mereka untuk campur tangan dalam lingkungan kerjanya, cenderung memperlihatkan *self-efficacy* yang tinggi dan komitmen organisasi, condong untuk bekerja lebih lama dan membantu teman kerja yang membutuhkan, mereka juga dapat mengatur agar tetap sehat dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan (Costa, Passos & Bakker, 2014). *Work engagement* dapat memberikan kemajuan karyawan dan perusahaan. Karyawan yang terikat akan merasa untuk tidak mudah untuk pindah perusahaan meskipun perusahaan lain lebih bagus dari tempatnya bekerja.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2008) mendefinisikan *Work engagement* sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan, ditandai oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan. Bakker dan Demerouti (2008) mengatakan semangat dicirikan oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental

ketika bekerja, kemudian dedikasi mengacu pada keterikatan yang kuat pada pekerjaan seseorang dan merasa antusias dalam menerima tantangan pekerjaan, serta penyerapan yang ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan senang hati dalam melakukan pekerjaan, sehingga waktu berlalu dengan dengan cepat dan seseorang memiliki kesulitan dengan melepaskan diri dengan pekerjaannya.

Pertamina pada tahun 2014 dalam hasil surveinya memperoleh hasil 77,37% untuk mendorong diimplementasikan keterikatan pada karyawan di perusahaan. Pekerja yang terikat mengarah akan meningkatnya pelayanan, kualitas dan produktivitas yang tinggi, kepuasan konsumen yang tinggi, peningkatan penjualan, peningkatan keuntungan, peningkatan nilai saham, hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan (Energia, 2014). Keterikatan seorang karyawan kedudukannya sangat vital untuk mencapai kesuksesan organisasi dan keuntungan kompetitif, tidak ada lagi karyawan muda yang memulai karirnya dalam perusahaan hingga pensiun dalam lingkungan bisnis masa kini, karena banyaknya saingan dalam lingkungan industri. Manajemen harus mengalisis cara menyakinkan karyawan muda bahwa interaksi atasan dengan bawahan akan meningkatkan kekutan pekerja, sehingga *work engagement* akan mendorong komitmen bersama untuk memajukan perusahaan (Tom, 2016).

Studi dari Gallup yang dilaporkan oleh Crabtree (Endres & Smoak, 2008), di Amerika Serikat 29% karyawan aktif terlibat dalam pekerjaannya

dan memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, 54% karyawan tidak memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, dan 17% karyawan tidak memiliki keterikatan, bahkan berusaha menularkan sikap negatif kepada sesama karyawan dan memusuhi perusahaan. *Global Workface Study* pada tahun 2012 menemukan bahwa 42% dari karyawan yakin mereka perlu berhenti untuk meningkatkan karirnya dari 42% tersebut, 27% karyawan berkeinginan meninggalkan perusahaan dalam waktu dua tahun, sementara sekitar 38% dari karyawan yang tidak terikat cenderung akan meninggalkan pekerjaan mereka dalam dua tahun, sebaliknya hanya 21% karyawan yang terikat, karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi cenderung untuk tidak pindah ke perusahaan lain (Chandra & Marsin, 2012).

Hasil tersebut berbanding lurus dengan hasil survei yang dikemukakan oleh Aon Hewitt (2015) bahwa secara global dalam kurun waktu dua tahun menunjukkan terjadi peningkatan angka *work engagement* sebanyak 2% dari 60% menjadi 62% di Asia Pasifik. Indonesia merupakan negara yang dianggap memiliki tenaga kerja potensial yang besar untuk organisasi multi-nasional, pada penelitian sebelumnya tahun 2013, Indonesia merupakan negara Asia Pasifik yang mengalami angka kenaikan *work engagement* dalam kurun waktu 2 tahun sebanyak 5% dari 66% menjadi 71%. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Dale Carnegie (Triwijanarko, 2017) kepada 1200 karyawan millennials atau generasi Y di Indonesia ditemukan hasil 9% karyawan generasi Y *disengaged* dengan perusahaan, 66% karyawan generasi Y *partially-engaged*. Karyawan yang

engaged cenderung loyal dan bersedia bertahan dalam jangka waktu yang lama, karyawan yang merasa *disengaged* berencana mengundurkan diri dari perusahaannya yang sekarang, sedangkan karyawan yang *partially-engaged* lebih fokus dengan mengerjakan tugas selama mereka digaji oleh perusahaannya.

Kasus mengenai *engagement* pernah ditemukan oleh Rachamatul, Susanty dan Partono (2015) pada PT. House The House Bandung yang bergerak pada bidang jasa. Pada perusahaan tersebut diketahui tingkat produktivitas karyawan antara tahun 2012 hingga 2014 mengalami penurunan dari 1,5 point menjadi 1,08 point, kemudian pada tahun 2014 terjadi kenaikan dan penurunan absensi, dimana kenaikan absensi tertinggi terjadi pada bulan agustus mencapai 16,2%. Selain menurunnya produktivitas dan kenaikan absensi, diikuti oleh *turnover* dimana pada tahun 2013 sebanyak satu orang, kemudian pada tahun 2014 sebanyak empat orang. Berdasarkan temuan tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan termasuk tidak terikat, karena karyawan yang terikat akan meningkatkan produktivitas kerjanya, penurunan absensi dan karyawan akan bertahan didalam perusahaan, sehingga tidak terjadi *turnover*.

Saks (2006) mengungkapkan enam faktor yang menyebabkan seseorang *engaged*, antara lain karakteristik pekerjaan (*job characteristics*), penghargaan dan pengakuan (*reward and recognition*), dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*), dukungan pengawas yang dirasakan (*perceived supervisor support*), keadilan distributif dan

prosedur (*distributive and procedural justice*), dan konsekuensi keterikatan karyawan (*consequences of employee engagement*). *Work engagement* merupakan variabel penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk dapat terus bertahan ditengah perubahan lingkungan eksternal yang semakin pesat maka perusahaan memerlukan SDM yang tepat untuk mengisi posisi terbaik dalam perusahaan dan mempertahankannya. SDM yang tepat untuk posisi terbaik akan membuat perusahaan bertahan dan berkembang dalam segala perubahan situasi.

Untuk membuat karyawan terikat maka diperlukannya *talent management*, yang didefinisikan sebagai kesadaran, pendekatan yang sengaja dilakukan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan orang-orang dengan bakat dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan, serta penawaran manajemen bakat dengan perekrutan, seleksi, indentifikasi, retensi, manajemen, dan pengembangan personel yang dianggap memiliki potensi kinerja tinggi (Mary & Enyinna, 2015). Terdapatnya *talent management* dalam perusahaan akan membuat perusahaan tidak kehilangan karyawan - karyawan terbaiknya karena karyawan tersebut telah ditempat pada posisi yang sesuai.

Berdasarkan permasalahan yang ditemui di lapangan, peneliti ingin mengetahui seberapa jauh karyawan mempersepsi *talent management* di perusahaannya terhadap *work engagement*, sehingga penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memberikan masukan atau

informasi mengenai permasalahan *work engagement* dalam perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, penulis ingin menganalisa *talent management* terhadap *work engagement* pada generasi Y di industri minyak dan gas.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui hubungan antara *talent management* dengan *work engagement* pada generasi Y di industri minyak dan gas.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi serta memperkaya wacana ilmu psikologi terutama psikologi industri dan organisasi serta manajemen sumber daya manusia.
- b. Penelitian ini dapat berguna sebagai referensi atau bahan perbandingan bagi peneliti-peneliti selanjutnya dalam mengkaji masalah yang berkaitan dengan hubungan *talent management* dan *work engagement*

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini membantu memberikan informasi yang berguna bagi pimpinan yang berkepentingan dalam memaparkan suatu kondisi yang terjadi sehingga perusahaan dapat menentukan kebijakan yang paling efektif bagi perusahaannya.

- b. Perusahaan dapat memperoleh informasi tentang hubungan antara *talent management* dengan *work engagement* pada generasi Y.

D. Keaslian Penelitian

Penelitian yang berhubungan dengan *work engagement* dan *talent management* pada generasi Y pernah dilakukan oleh Kopertyńska dan Kmiotek (2015) dengan judul *Engagement Of Employees Of Generation Y – Theoretical Issues And Research Experience*, oleh Rafiq, Javed, Gitonga, Kilika, dan Obere, (2016) dengan judul *Generation Y Talent Management Strategy and Competitive Advantage: Case of Commercial Banks in Kenya*, oleh Aljunaibi (2014) dengan judul *Talent Management and Employee Engagement*, dan oleh Saks (2006) dengan judul *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*.

Pada penelitian yang akan peneliti lakukan sekarang memiliki perbedaan dengan peneliti yang sudah ada, ditinjau dari:

1. Keaslian Topik

Persamaan penelitian ini dengan keempat penelitian sebelumnya yaitu sama-sama membahas *work engagement* dan *talent management*. Penelitian yang menggunakan variabel tergantung *work engagement* dilakukan oleh Kopertyńska dan Kmiotek (2015), Aljunaibi (2014), dan Saks (2006). Penelitian ini menggunakan variabel bebas *talent management* yang mana juga sama dengan penelitian Aljunaibi (2014).

2. Keaslian Teori

Pada penelitian ini, variabel tergantung menggunakan teori Shaufeli (2002), sedangkan untuk variabel bebas *talent management*, menggunakan teori Armstrong (2006). Kedua teori tersebut berbeda dengan penelitian sebelumnya.

3. Keaslian Alat ukur

Alat ukur yang peneliti gunakan merupakan skala likert. Alat ukur untuk *work engagement* merupakan replikasi dari penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya dan disusun bersama tim riset payung, sedangkan alat ukur *talent management* adalah ukur orisinil yang disusun bersama tim riset payung.

4. Keaslian Subjek Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Kopertyńska dan Kmiotek (2015) menggunakan survei kepada manajer sebanyak 382 orang dan generasi Y sebanyak 1505 orang pada perusahaan Polandia. Penelitian yang dilakukan Rafiq, dkk (2016) menggunakan kuesioner pertanyaan terstruktur dan tidak terstruktur serta berisi pertanyaan terbuka dan tertutup yang ditunjukkan kepada 258 orang pada 43 bank komersial Kenya dari enam departemen berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Aljunaibi (2014) menggunakan survei kepada karyawan minyak dan gas Dubai. Penelitian Saks (2006) menggunakan skala kepada 102 orang dengan 60% partisipan adalah perempuan dan dari berbagai pekerjaan dan organisasi di Toronto. Sedangkan pada penelitian ini orisinalitasnya

dapat dipertanggungjawabkan karena subjek penelitian ini berbeda pada penelitian sebelumnya yaitu karyawan *talent* pada industri minyak dan gas merupakan generasi Y yang seorang berusia maksimal 40 tahun, bekerja pada selama minimal dua tahun.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Work Engagement*

1. Definisi *Work Engagement*

Engagement didefinisikan sebagai keterlibatan, kepuasan individu dan juga rasa antusias untuk bekerja. Karyawan yang terikat akan merasakan kesadaran dalam konteks bisnis dan bekerja dengan rekan kerjanya untuk meningkatkan kinerja yang bermanfaat bagi organisasi (Margaretha & Santosa, 2012).

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) mengungkapkan bahwa *engagement* berhubungan secara positif dengan pemenuhan pekerjaan dengan keadaan pikiran yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan pendalaman. Semangat adalah level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, persistensi, dan tidak mudah lelah. Dedikasi adalah keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme, rasa bangga, dan inspirasi. Pendalaman adalah keadaan terjun total yang dialami karyawan, dimana cepatnya waktu berlalu ketika bekerja dan sulitnya memisahkan diri dari pekerjaannya.

Selain itu *work engagement* banyak didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual kepada organisasi atau didefinisikan sebagai sejumlah usaha yang bersifat *discretionary* (karyawan bebas menentukan pilihan) yang ditampilkan oleh karyawan di pekerjaannya (Saks, 2006).

Dari definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *work engagement* adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa antusias dalam bekerja, disertai oleh rasa semangat, dedikasi, dan pendalaman akan pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu, *engagement* terhadap pekerjaan dapat dilihat dari rasa bangga dan inspirasi yang datang ketika karyawan melakukan pekerjaan secara sepenuh hati sehingga waktu ketika bekerja cepat berlalu dan sulit untuk mengalihkan fokus ketika bekerja.

2. Aspek-aspek *Work Engagement*

Aspek *Work Engagement* menggunakan aspek yang kemukakan oleh Schaufelli, dkk (2002), yaitu:

a. Semangat (*Vigor*)

Semangat merupakan curahan energi dan mental yang kuat pada saat bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan serta tekun dalam menghadapi kesulitan bekerja. Adanya kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

b. Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi merupakan merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan dalam pekerjaan.

c. *Pendalaman (Absorption)*

Pendalaman merupakan selama melakukan pekerjaan, karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Karyawan selalu menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaannya.

Untuk dapat mengukur atau melihat apakah karyawan memiliki keterikatan, maka dibutuhkan aspek-aspek *Work Engagement* dalam pengukurannya. Peneliti menggunakan aspek *Work Engagement* yang dikemukakan oleh Schaufelli, dkk (2002) karena dirasa mampu diaplikasikan dalam perilaku karyawan di perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa ada tiga aspek menurut Schaufelli, dkk (2002) yang mendasari *Work Engagement*, yaitu semangat, dedikasi, dan pendalaman ketika atau selama melakukan pekerjaan.

3. Faktor-faktor *Work Engagement*

Faktor *Work Engagement* menggunakan yang dikemukakan oleh Saks (2006), yang membagi faktor *Engagement* menjadi enam faktor, yaitu:

a. *Karakteristik Pekerjaan (Job Characteristics)*

Hackman dan Oldam (Saks, 2006) berpendapat bahwa *job characteristics* memiliki lima inti yang terdiri berbagai keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*).

b. *Penghargaan dan Pengakuan (Reward and Recognition)*

Umpan balik atas investasi yang diberikan oleh karyawan dapat berasal dari penghargaan eksternal serta pengakuan atas kerjanya. Oleh karena itu,

seorang karyawan umumnya lebih memilih pekerjaan dimana mereka mendapat penghargaan dan pengakuan atas hasil kerjanya.

c. Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support*)

Rhoades dan Eisenberg (Saks, 2006) POS (*Perceived Organizational Support*) mengacu pada kepercayaan karyawan terhadap organisasi yang menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Secara khusus, POS menciptakan kewajiban organisasi dalam kesejahteraan karyawan yang selanjutnya hal tersebut akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Para karyawan yang memiliki POS lebih tinggi, memiliki kemungkinan untuk lebih terikat terhadap pekerjaannya dan organisasinya.

d. Dukungan Pengawas yang Dirasakan (*Perceived Supervisor Support*)

Karyawan akan melihat perlakuan pengawas terhadap mereka sebagai indikasi atas dukungan organisasi tempat kerjanya. Menurut Maslach, dkk (Saks, 2006) minimnya dukungan pengawas menjadi faktor penting terkait *burnout*. Kemudian, menurut Frank (Saks, 2006) pengawas dipercaya sebagai faktor yang sangat penting untuk membangun keterikatan dan merupakan penyebab jika terjadi ketidakterikatan.

e. Keadilan Distributif dan Prosedur (*Distributive and Procedural Justice*)

Bagi organisasi, sangat penting untuk dapat memprediksi serta konsistensi dalam hal distribusi imbalan dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikannya. Rhoades (Saks, 2006) menjelaskan, sementara keadilan distributif berkaitan dengan persepsi seseorang tentang keadilan dari hasil

keputusan, keadilan prosedural mengacu pada keadilan yang dirasakan dari sarana dan proses yang digunakan untuk menentukan jumlah dan distribusi sumber daya.

f. Konsekuensi Keterikatan karyawan (*Consequences of Employee Engagement*)

Kekuatan pendorong di balik popularitas keterikatan karyawan yaitu memiliki konsekuensi positif untuk organisasi. Harter, dkk (Saks, 2006) mengatakan ada kepercayaan bahwa terdapat hubungan antara keterikatan karyawan dengan hasil bisnis. Namun, keterikatan adalah sebuah konstruk yang individu, sehingga apabila mempengaruhi hasil bisnis, maka hal yang pertama terpengaruh adalah hasil konstruk individualnya.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* di atas, hubungan antara persepsi karyawan terhadap *talent management* dengan *work engagement* terdapat pada faktor karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, dukungan organisasi yang dirasakan, dukungan pengawas yang dirasakan dan keadilan distributif dan prosedur. Faktor – faktor tersebut, terdapat pula pada aspek persepsi terhadap *talent management*.

B. Persepsi Terhadap *Talent Management*

1. Definisi Persepsi Terhadap *Talent Management*

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, persepsi adalah tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu. Proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca indranya. Pengertian persepsi menurut Robbins dan Judge

(2008) adalah proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka, guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Kemudian menurut Shaleh (2009) persepsi diartikan sebagai suatu proses yang menggabungkan dan mengorganisir data-data indera (penginderaan) untuk dikembangkan sedemikian rupa sehingga dapat menyadari sekekelilingnya, termasuk sadar akan diri sendiri.

Armstrong (2006) mendefinisikan *talent management* sebagai penggunaan seperangkat kegiatan yang terintegrasi untuk memastikan bahwa organisasi menarik, mempertahankan, memotivasi dan mengembangkan karyawan berbakat yang dibutuhkan sekarang dan di masa depan. Tujuannya adalah untuk mengamankan aliran bakat, mengingat bahwa *talent* sebagai sumber daya perusahaan besar.

Cappelli (2008) mendefinisikan *talent management* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia. Kemudian menurut Davis (2009) mendefinisikan *talent management* adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan karyawan bertalenta dalam organisasi.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap *talent management* merupakan proses individu mengatur pengolahan informasi yang diterima melalui alat indera, sehingga menghasilkan interpretasi yang berupa penilaian tentang seperangkat kegiatan

perusahaan untuk mengembangkan karyawan dan memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia.

2. Aspek-aspek Persepsi Terhadap *Talent Management*

Armstrong (2006) membagi aspek *talent management* menjadi sembilan bagian, yang terdiri dari:

a. Strategi Sumber Daya (*The Resourcing Strategy*)

Rencana bisnis memberikan dasar untuk perencanaan sumber daya manusia, yang mendefinisikan persyaratan modal manusia, menyebabkan daya tarik, retensi kebijakan dan program untuk pencarian karyawan yang tepat dari dalam (mengidentifikasi seorang *talent* dalam organisasi, mengembangkan dan mempromosikannya)

b. Program dan Kebijakan Penarikan dan Penahanan Karyawan (*Attraction and Retention Policies and Programmes*)

Kebijakan dan program ini menggambarkan pendekatan untuk memastikan bahwa organisasi mendapat dan membuat *talent* yang dibutuhkan. Kebijakan dalam menarik karyawan baru menyebabkan program untuk pencarian karyawan dari luar (rekrutmen dan seleksi karyawan dari luar organisasi). Kebijakan retensi dirancang untuk memastikan bahwa karyawan tetap berkomitmen sebagai bagian organisasi. Hasil dari kebijakan ini adalah aliran bakat yang akan menciptakan dan mempertahankan *talent* dalam perusahaan.

c. *Talent Audit*

Talent audit mengidentifikasi mereka yang potensial dan memberikan dasar bagi perencanaan karir dan pengembangan, memastikan bahwa karyawan berbakat memiliki urutan pengalaman dilengkapi dengan pembinaan dan program pembelajaran yang sesuai dengan mereka untuk peran yang lebih menuntut di masa depan. *Talent audit* juga dapat digunakan untuk menunjukkan analisis resiko jika karyawan yang termasuk sebagai *talent* akan meninggalkan organisasi dan tindakan apa yang mungkin perlu diambil untuk mempertahakan mereka.

d. Pengembangan Peran (*Role Development*)

Talent management berkaitan dengan peran karyawan, yang melibatkan pengembangan peran; memastikan bahwa dalam peran mereka terdapat tanggung jawab, tantangan dan otonomi yang diperlukan untuk membuat keterikatan peran dan motivasi. Hal ini juga melibatkan pengambilan langkah-langkah untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan dan diberi dorongan untuk belajar dan berkembang dalam peran mereka. Kebijakan *talent management* juga fokus pada fleksibilitas peran, memberi kesempatan untuk mengembangkan peran mereka.

e. Manajemen Hubungan Bakat (*Talent Relationship Management*)

Manajemen hubungan bakat adalah proses membangun hubungan yang efektif dengan karyawan lain dalam peran mereka. Hal yang bersangkutan umumnya dengan menciptakan tempat yang bagus untuk bekerja, tetapi biasanya berhubungan tentang bagaimana memperlakukan karyawan secara

adil, mengakui keberadaan mereka, memberikan saran dan menyediakan kesempatan untuk berkembang. Tujuannya adalah untuk mencapai keterlibatan bahwa karyawan berkomitmen untuk pekerjaan dan organisasi mereka.

f. *Manajemen Kinerja (Performance Management)*

Manajemen kinerja menyediakan sarana membangun hubungan dengan karyawan, mengidentifikasi bakat dan potensi, merencanakan pembelajaran dan kegiatan pengembangan bakat dan membuat sebagian besar bakat dapat dikuasai oleh organisasi. Manajer lini dapat diminta untuk memisahkan risiko analisis untuk setiap karyawan berbakat, untuk menilai kemungkinan keluarnya karyawan.

g. *Total Reward*

Strategi *total reward*, menyediakan baik *reward financial* maupun *nonfinancial*, *reward* dapat berkontribusi pada keterikatan dan komitmen seorang karyawan *talent* dengan menunjukkan bahwa mereka dihargai atas kontribusi mereka. Membayar harga yang kompetitif akan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan, tetapi ada batas sejauh mana perusahaan dapat bersaing dengan *reward* antar perusahaan.

h. *Pembelajaran dan Pengembangan (Learning and Development)*

Kebijakan dan program tersebut merupakan komponen penting dalam proses pengembangan seorang *talent*, memastikan bahwa karyawan memperoleh dan meningkatkan keterampilan yang mereka butuhkan.

Kebijakan harus dirumuskan dengan mengacu pada profil karyawan sukses, yang dijelaskan dalam hal kompetensi dan menentukan kualitas yang perlu dikembangkan. Kegiatan pembelajaran dan pengembangan juga merupakan sarana penting untuk mengembang manajer, mendapatkan keterlibatan dan komitmen dari karyawan berbakat untuk memberi mereka kesempatan berkembang dalam peran yang lebih tinggi.

i. Manajemen Karir (*Career Management*)

Manajemen karir terdiri dari proses perencanaan karir dan kesuksesan manajemen. Perencanaan karir membentuk perkembangan individu dalam organisasi sesuai dengan penilaian kebutuhan organisasi, karyawan mengidentifikasi profil keberhasilan dan kinerja, potensi dan preferensi anggota perusahaan.

Untuk dapat mengukur atau melihat apakah *work engagement* dipengaruhi oleh *talent management*, maka dibutuhkan aspek-aspek *talent management* dalam pengukurannya. Peneliti menggunakan aspek *talent management* yang dikemukakan oleh Armstrong (2006) karena dirasa mampu diaplikasikan dalam perilaku karyawan di perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa ada sembilan aspek menurut Armstrong (2006) yang mendasari *talent management*, yaitu rencana bisnis, kebijakan program, kebijakan retensi, dan kebijakan menarik karyawan baru, bakat audit, pengembangan peran, manajemen hubungan, manajemen kinerja, *reward*, pembelajaran dan pengembangan *talent*, serta manajemen karir.

C. Hubungan Antara Persepsi Terhadap *Talent Management* dan *Work Engagement*

Untuk mencapai suatu tujuan bagi perusahaan maka diperlukan karyawan yang tepat, karena karyawan merupakan asset penting dan berharga dalam perusahaan, sehingga perlu dikelola secara baik dan professional. Karena itu diperlukannya *talent management* yang diartikan sebagai seperangkat kegiatan yang terintegrasi untuk memastikan perusahaan mempertahankan dan mengembangkan *talent* (karyawan) di dalam perusahaan.

Karyawan yang mempersepsikan bahwa perusahaan di tempat kerja mereka tidak terdapat jarak antara atasan dengan bawahan, akan membangun hubungan yang positif pekerjaannya. Seperti yang telah dikatakan dalam penelitian Perrin (2003), yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi untuk dapat mencapai *engagement* yang tinggi maka organisasi harus mempunyai kepemimpinan yang efektif yang dapat menutup jarak antara pemimpin dengan karyawannya. Hal ini dikarenakan keterikatan bukan merupakan suatu keadaan yang alami tetapi suatu keadaan yang dibuat atau diciptakan. Dengan karyawan memiliki hubungan yang positif dengan lingkungan sekitar tempat kerjanya, karyawan akan nyaman dan semangat dalam bekerja. Sehingga resiko melakukan kesalahan ketika bekerja akan menjadi kecil, serta prestasi karyawan akan meningkat.

Karyawan yang mempersepsikan perusahaannya telah mengembangkan bakat-bakat yang mereka miliki, akan membuat karyawan merasa dihargai oleh perusahaannya, membuat dedikasi karyawan juga meningkat yang akan

membuat karyawan memiliki antusiasme dalam tantangan pekerjaannya. Rachmawati (2013) mengatakan penting bagi perusahaan untuk memperhatikan *engagement* karena hal tersebut sangat berkaitan dengan *outcome* bisnis penting, seperti kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, produktivitas, keuntungan dan loyalitas. Semakin karyawan merasa terikat dengan perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat dan mendukung terjadinya pertumbuhan bagi perusahaan.

Karyawan yang mempersepsi bahwa kebutuhan mereka secara *financial* maupun *nonfinancial* telah dipenuhi oleh perusahaan, maka karyawan tidak akan merasa bahwa kebutuhan *financial* mereka kurang selama bekerja di perusahaan. Sehingga ketika karyawan melaksanakan pekerjaan, pikiran mereka akan penuh konsentrasi dan serius dalam mengerjakan pekerjaannya, dimana perusahaan juga akan merasakan manfaat dari karyawan tersebut, yaitu target perusahaan akan lebih cepat tercapai. Hasil penelitian Kusuma (2016) mengungkapkan bahwa insentif / *reward* yang diberikan oleh perusahaan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan.

D. Hipotesis

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah akan ada hubungan positif antara *talent management* dan *work engagement*. Semakin tinggi persepsi *talent management* di perusahaan, maka semakin tinggi *work engagement*. Sebaliknya, jika semakin rendah persepsi *talent management* di perusahaan, maka semakin rendah *work engagement*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Identifikasi Variabel-variabel Penelitian

1. Variable Tergantung : *Work Engagement*
2. Variable Bebas : Persepsi Terhadap *Talent Management*

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. *Work Engagement*

Work engagement adalah skor responden pada skala *work engagement* diadaptasi bersama rekan riset payung yang mengacu pada *work engagement scale* (Schaufeli, dkk, 2002). Skala ini terdiri dari 17 aitem, meliputi aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, bertujuan untuk mengungkap sejauh mana karyawan menunjukkan kondisi mental positif yang berhubungan dengan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin tinggi *engagement* karyawan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh, semakin rendah *engagement* karyawan terhadap pekerjaannya.

2. Persepsi terhadap *Talent Management*

Persepsi terhadap *talent management* adalah skor responden pada skala persepsi *talent management* yang diadaptasi bersama tim riset payung, mengacu pada aspek Armstrong (2006). Skala ini terdiri

dari 72 aitem, meliputi aspek *the resourcing strategy, attraction and retention policies and programmes, talent audit, role development, talent relationship management, performance management, total reward, learning and development*, dan *career management*. Bertujuan mengungkap sejauh mana karyawan mempersepsikan tentang seperangkat kegiatan perusahaan untuk mengembangkan karyawan dan memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin tinggi tingkat persepsi karyawan terhadap *talent management* di perusahaannya. Sebaliknya semakin rendah skor, semakin rendah tingkat persepsi karyawan terhadap *talent management* di perusahaannya.

C. Subjek Penelitian

Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan baik pria maupun wanita, yang termasuk dalam generasi Y dengan usia maksimal 40 tahun dan berkerja pada industri minyak dan gas minimal selama dua tahun, subjek merupakan *talent* di perusahaannya.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah metode angket atau kuesioner untuk mendapatkan data kuantitatif. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang terdiri dari dua skala pengukuran yaitu skala *work engagement* dan skala *talent managment*.

Subjek penelitian diminta untuk merespon sejumlah pernyataan dalam skala sesuai dengan keadaan dirinya untuk mengungkap hal-hal yang akan diteliti. Berikut adalah dua skala yang akan digunakan dalam metode pengumpulan data :

1. Skala *Work Engagement*

Skala *work engagement* merupakan skala yang disusun bersama oleh rekan riset payung *work engagement*, berdasarkan pada teori Schaufeli, dkk (2002) dengan tiga aspek yang membuat karyawan menjadi terikat dengan pekerjaan. Aspek-aspek tersebut adalah semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*).

Jumlah aitem terdiri dari 17 aitem pernyataan. Skala ini menyediakan tujuh alternatif jawaban, selalu (SL), sangat sering (SS), sering (SR), kadang-kadang (KK), jarang (J), hampir tidak pernah (HTP), tidak pernah (TP). Aitem-aitem yang terdapat pada skala ini bersifat *favorable* pada pengukuran *work engagement*.

Pemberian skor pada aitem tersebut, yaitu untuk jawaban selalu (SL) diberi skor 7, sangat sering (SS) diberi skor 6, sering (SR) diberi skor 5, kadang-kadang (KK) diberi skor 4, jarang (J) diberi skor 3, hampir tidak pernah (HTP) diberi skor 2, tidak pernah (TP) diberi skor 1. Distribusi butir skala *engagement* sebelum uji coba pada masing-masing aspek dapat dilihat pada tabel di bawah:

Tabel 1
Distribusi Butir Skala Work Engagement Sebelum Uji Coba

Aspek-aspek	Sebaran Aitem <i>Favorable</i>	Jumlah
<i>Vigor</i>	1,4,8,12,15,17	6
<i>Dedication</i>	2,5,7,10,13	5
<i>Absorption</i>	3,6,9,11,14,16	6
Total		17

2. Skala Persepsi *Talent Management*

Skala persepsi *talent management* pada penelitian ini, merupakan skala yang disusun oleh tim riset payung *talent management*, menggunakan teori Armstrong (2006) dengan sembilan aspek, yang membuat karyawan dikatakan seorang *talent* dalam suatu perusahaan. Sembilan aspek tersebut, yaitu strategi sumber daya (*the resourcing strategy*), program dan kebijakan penarikan dan penahanan karyawan (*atraction and retention policies and programmes*), pemeriksaan bakat (*talent audit*), pengembangan peran (*role development*), manajemen hubungan bakat (*talent relationship management*), manajemen kinerja (*performance management*), hadiah total (*total reward*), pembelajaran dan pengembangan (*learning and development*), dan manajemen karir (*career management*).

Jumlah aitem terdiri dari 72 aitem pernyataan. Skala ini menyediakan lima alternatif jawaban, sangat sesuai, sesuai, agak sesuai, tidak sesuai, sangat tidak sesuai. Aitem-aitem yang terdapat pada skala ini terdiri dari aitem yang bersifat *favorable* dan *unfavorable* terhadap

atribut yang diukur. Sifat dari aitem tersebut menentukan skor yang diberikan.

Pemberian skor pada aitem *favorable*, yaitu untuk jawaban sangat sesuai diberi skor 5, sesuai diberi skor 4, agak sesuai diberi skor 3, tidak sesuai diberi skor 2, sangat tidak sesuai diberi skor 1. Sedangkan pada aitem *unfavorable*, pemberian skor untuk jawaban sangat sesuai diberi skor 1, sesuai diberi skor 2, agak sesuai diberi skor 3, tidak sesuai diberi skor 4, sangat tidak sesuai diberi skor 5. Distribusi butir skala *talent management* sebelum uji coba pada masing-masing aspek dapat dilihat pada tabel di bawah:

Tabel 2

Distribusi Butir Skala Talent Management Sebelum Uji Coba

Aspek-aspek	Nomor Butir	Jumlah
<i>The resourcing strategy</i>	1,2,37,38,19*,20*,55*,56*	8
<i>Atraction and retention policies and programmes</i>	21,22,57,58,3*,4*,39*,40*	8
<i>Talent audit</i>	5,6,41,42,23*,24*,59*,60*	8
<i>Role development</i>	25,26,61,62,7*,8*,43*,44*	8
<i>The relationship management</i>	9,10,45,46,27*,28*,63*,64*	8
<i>Performance management</i>	29,30,65,66,11*,12*,47*,48*	8
<i>Total reward</i>	13,14,49,50,31*,32*,67*,68*	8
<i>Learning and development</i>	33,34,69,70,15*,16*,51*,52*	8
<i>Career management</i>	17,18,53,54,35*,36*,71*,72*	8
Total	72	72

Keterangan :

* : aitem *unfavorable*

E. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik. Sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan *talent management* dan *work engagement* pada generasi Y di

industri minyak dan gas, maka teknik analisis yang digunakan adalah teknik korelasi *product moment* dari *Pearson* untuk menguji hubungan kedua variabel tersebut. Semua perhitungan dilakukan dengan bantuan SPSS 16.0 *for windows*.

F. Validitas dan Reliabilitas

Baik atau tidaknya suatu alat ukur yang digunakan dalam suatu penelitian tergantung pada validitas dan reliabilitas alat ukur tersebut.

1. Validitas

Validitas merupakan suatu konsep mengenai sejauh mana suatu alat tes mampu mengukur atribut yang seharusnya diukur. Suatu alat ukur yang memiliki validitas yang tinggi akan menghasilkan *error* (kesalahan) pengukuran yang kecil, artinya skor setiap subjek yang diperoleh oleh alat ukur tersebut tidak jauh berbeda dengan skor yang sesungguhnya (Azwar, 2013). Validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan validitas isi, menurut Azwar (2013) validitas isi digunakan untuk mengetahui sejauh mana aitem-aitem dalam suatu tes dapat mencakup keseluruhan isi pada objek yang ingin diukur.

2. Reliabilitas

Pengukuran suatu alat ukur yang mempunyai reliabilitas tinggi disebut sebagai penelitian yang reliabel atau memiliki arti dapat dipercaya, ajeg, stabil, dan konsisten. Konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil

pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran diperoleh hasil yang relatif sama (Azwar, 2010).

Teknik analisa reliabilitas menggunakan koefisien *alpha cronbach*, reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas yang angkanya berada dalam rentang 0 sampai 1,00. Dikatakan semakin tinggi koefisien reliabilitas apabila skor mendekati angka 1,00. Sebaliknya koefisien reliabilitas dikatakan semakin rendah apabila skor mendekati angka 0.

BAB IV

PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Orientasi Kacah dan Persiapan Penelitia

1. Orientasi Kacah

Penelitian mengenai persepsi terhadap *talent management* dengan *work engagement* dilakukan pada karyawan pada industri minyak dan gas. Pada industri minyak dan gas terdapat karyawan tetap dan kontrak, juga terdapat karyawan magang, tetapi yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan tetap dengan minimal kerja dua tahun, memiliki usia maksimal 40 tahun, dan termasuk *talent* di perusahaannya. Hal tersebut dilakukan peneliti dan rekan karena penelitian hanya mengukur karyawan yang termasuk dalam generasi Y. Subjek penelitian juga merupakan karyawan yang memiliki pekerjaan *indoor* dan *offshore* pada industri minyak dan gas. Pekerjaan *indoor* yaitu memiliki jabatan admin, staff, logistik serta *finance* sedangkan karyawan *offshore* adalah karyawan yang bertugas pada penyulingan minyak bumi, karyawan *offshore* menempati jabatan operator, *mechanic*, *slick line*, *wire line*, *technician*, serta *engineer*.

Industri minyak dan gas yang menjadi tempat penelitian berada di kota Balikpapan. Adapun alasan melakukan penelitian di kota Balikpapan, dikarenakan pada kota tersebut terdapat banyak industri minyak dan gas. Sebelum penelitian dilakukan, peneliti melaksanakan *try out* terlebih dahulu pada PT. A dan PT. B, kemudian hasil penelitian tersebut peneliti olah menggunakan SPSS yang mana akan digunakan sebagai kuesiner penelitian.

Penelitian ini dilakukan pada PT. X dan PT. Y, yang mana sebelum melaksanakan penelitian, peneliti harus memenuhi syarat yang diajukan oleh perusahaan terlebih dahulu, seperti:

- a. Peneliti harus menyerahkan surat izin dari kampus beserta proposal penelitian kepada pihak HRD.
- b. Pada perusahaan Y, pihak perusahaan mengharuskan peneliti untuk magang selama proses pengambilan data dilakukan, proses magang sendiri dilakukan selama dua bulan.
- c. Perusahaan meminta untuk tidak menyantumkan nama perusahaannya pada penulisan skripsi, sehingga nama perusahaan diganti dengan nama inisial.
- d. Perusahaan meminta peneliti untuk menyampaikan hasil yang telah ditemukan selama proses penelitian.
- e. Perusahaan juga meminta peneliti untuk tidak menyebarkan hasil penelitian, selain digunakan sebagai skripsi.

2. Persiapan Penelitian

Sebelum dilakukan pengambilan data penelitian, peneliti dan rekan riset payung terlebih dahulu melakukan beberapa persiapan sebagai berikut:

- a. Persiapan administrasi

Persiapan penelitian dimulai dengan pengurusan administrasi dengan meminta surat permohonan izin kepada Dekan Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia dengan nomor 114/Dek/70/Div.Um.Rt/11/2017 dan surat izin penelitian lainnya (terlampir)

yang ditunjukkan langsung kepada Manager HRD industri minyak dan gas yang terdapat di kota Balikpapan.

b. Persiapan alat ukur

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala yang dibuat bersama tim riset payung berdasarkan teori yang sudah dikemukakan sebelumnya. Adapun skala yang digunakan terdiri dari dua skala *work engagement* dan persepsi *talent management*.

1) Skala *work engagement*

Skala *work engagement* dalam penelitian ini dibuat oleh peneliti bersama rekan riset payung, berdasarkan definisi dan aspek-aspek *work engagement* dari Schaufeli, dkk (2002). Skala ini terdiri dari 17 aitem *favorable*.

2) Skala persepsi *talent management*

Skala persepsi *talent management* dalam penelitian ini dibuat oleh peneliti bersama tim riset payung, berdasarkan definisi dan aspek-aspek persepsi *talent management* dari teori Armstrong (2006). Skala ini terdiri dari 36 aitem *favorable* dan 36 aitem *unfavorable* dengan total 72 aitem.

c. Uji coba alat ukur

Uji coba penelitian dilakukan selama \pm sebulan dimulai dari tanggal 25 April – 26 Mei 2017. Subjek dalam pengambilan data ini sebanyak 53 orang. Pendistribusian skala tersebut dilakukan langsung oleh staff HRD yang bekerja pada perusahaan A dan B dengan memilih karyawan yang termasuk *talent* di perusahaannya. Uji coba alat ukur (*try out*) dilakukan

dengan tujuan mengetahui reliabilitas skala *work engagement* dan persepsi *talent management*. Perhitungan menguji indek diskriminasi aitem dan reliabilitas terhadap kedua skala dilakukan dengan fasilitas komputer program *SPSS 16.0 for windows*.

d. Hasil uji coba alat ukur

Hasil analisis data uji coba alat ukur (*try out*) pada skala *work engagement* menunjukkan terdapat 17 aitem yang dinyatakan sah, artinya tidak ada aitem yang gugur dari 17 aitem yang diuji coba. Semua aitem yang dinyatakan sah memiliki korelasi aitem-total bergerak dari 0,455 sampai 0,775. Dan untuk nilai koefisien reliabilitas skala *work engagement* adalah sebesar 0,933, hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat konsistensi *work engagement* dalam penelitian ini sebesar 93,3%. Distribusi aitem skala *work engagement* setelah *try out* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3
Distribusi Aitem Skala Work Engagement Setelah Uji Coba

Aspek-aspek	Butir <i>Favorable</i>	Jumlah aitem	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Vigor</i>	1,4,8,12,15,17	6	0,933
<i>Dedication</i>	2,5,7,10,13	5	
<i>Absorption</i>	3,6,9,11,14,16	6	
Total		17	

Kemudian untuk hasil analisis data uji coba alat ukur (*try out*) pada skala persepsi *talent management* menunjukkan terdapat 68 aitem yang dinyatakan sah dan empat aitem dinyatakan gugur dari 72 aitem. Aitem yang dinyatakan gugur adalah aitem dengan nomor 14, 19, 20, 70 yang mana memiliki nilai korelasi aitem-total kurang dari 0,3. Sementara aitem-

aitem yang tersisa dan dinyatakan sah memiliki korelasi aitem-total bergerak dari 0,305 sampai 0,770. Dan untuk nilai koefisien reliabilitas skala persepsi *talent management* adalah sebesar 0,961 hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat konsistensi persepsi *talent management* dalam penelitian ini sebesar 96,1%. Distribusi aitem skala persepsi *talent management* setelah *try out* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4
Distribusi Aitem Skala Persepsi Talent Management Setelah Uji Coba

Aspek-aspek	Nomor Butir	Jumlah	Cronbach's Alpha
<i>The resourcing strategy</i>	1,2,37,38, 19***,20***,55*,56*	8	0,961
<i>Atraction and retention policies and programmes</i>	21,22,57,58, 3*,4*,39*,40*	8	
<i>Talent audit</i>	5,6,41,42, 23*,24*,59*,60*	8	
<i>Role development</i>	25,26,61,62, 7*,8*,43*,44*	8	
<i>The relationship management</i>	9,10,45,46, 27*,28*,63*,64*	8	
<i>Performance management</i>	29,30,65,66, 11*,12*,47*,48*	8	
<i>Total reward</i>	13,14**,49,50, 31*,32*,67*,68*	8	
<i>Learning and development</i>	33,34,69,70**, 15*,16*,51*,52*	8	
<i>Career management</i>	17,18,53,54, 35*,36*,71*,72*	8	
Total	72	72	

Keterangan :

* : aitem *unfavorable*

** : aitem yang digugurkan

B. Laporan Pelaksanaan Penelitian

Pengambilan data penelitian dilaksanakan ± sebulan pada tanggal 30 Mei – 23 Juni 2017 di industri minyak dan gas yang ada di Balikpapan. Pendistribusian skala penelitian dilakukan dengan cara menitipkan angket kepada staff HRD industri minyak dan gas untuk karyawan yang termasuk sebagai *talent* di perusahaan.

Setelah peneliti dan rekan riset payung mendapatkan kuesioner yang telah dikerjakan oleh subjek, peneliti dan rekan riset payung memeriksa ulang kuesioner tersebut untuk memastikan identitas telah terisi lengkap dan termasuk sebagai generasi Y dan usia maksimal 40 tahun, serta termasuk talent di perusahaannya.

C. Hasil Penelitian

1. Deskripsi subjek penelitian

Subjek penelitian berjumlah 62 karyawan minyak dan gas yang termasuk sebagai *talent* diperusahaannya di Balikpapan. Subjek yang berpartisipasi dalam penelitian baik yang belum menikah maupun yang telah menikah, yang berada dalam rentang usia 26 hingga 40 tahun, yang terdiri dari subjek berjenis kelamin laki-laki sebanyak 46 orang dan subjek berjenis kelamin perempuan sebanyak 16 orang. Berikut adalah gambaran umum dari subjek penelitian yang terlibat.

Tabel 5
Deskripsi Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Kriteria	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis kelamin	Laki-laki	46	74,2%
	Perempuan	16	25,8%
	Total	62	100%

Tabel 6
Deskripsi Subjek Penelitian Berdasarkan Usia

Kriteria	Kategori	Jumlah	Presentase
Usia	26 – 30 tahun	28	45,2%
	31 – 35 tahun	15	24,2%
	36 – 40 tahun	19	30,6%
	Total	62	100%

Tabel 7
Deskripsi Subjek Penelitian Berdasarkan Lama Bekerja

Kriteria	Kategori	Jumlah	Presentase
Lama Bekerja	2 – 7 tahun	46	74,2%
	8 – 13 tahun	10	16,1%
	14 – 18 tahun	6	9,7%
	Total	62	100%

Tabel 8
Deskripsi Subjek Penelitian Berdasarkan Pengalaman Kerja

Kriteria	Kategori	Jumlah	Presentase
Pengalaman Kerja	Ada	32	51,6%
	Tidak Ada	20	32,3%
	Tidak Terisi	10	16,1%
	Total	62	100%

Tabel 9

Deskripsi Subjek Penelitian Berdasarkan Status Pernikahan

Kriteria	Kategori	Jumlah	Presentase
Status Pernikahan	Menikah	50	80,6%
	Belum	12	19,4%
Total		62	100%

Tabel 10

Deskripsi Subjek Penelitian Berdasarkan Pendapatan per Bulan

Kriteria	Kategori	Jumlah	Presentase
Pendapatan	3 juta – 5 juta	7	11,3%
	5 juta – 7 juta	17	27,4%
	7 juta – 10 juta	25	40,3%
	≥ 10 juta	13	21%
Total		62	100%

2. Deskripsi data penelitian

Deskripsi data penelitian bertujuan untuk mengetahui tinggi atau rendahnya tingkat persepsi *talent management* terhadap *work engagement* pada subjek penelitian generasi Y. Berdasarkan data yang telah terkumpul, maka diperoleh data penelitian sebagai berikut:

Tabel 11

Deskripsi Data Penelitian

Variabel	Hipotek				Empirik			
	Xmin	Xmx	Mean	SD	Xmin	Xmx	Mean	SD
<i>Work Engagement</i>	17	119	68	17	35	119	86,29	18,1
<i>Talent Management</i>	72	360	216	48	126	286	229,5	35,78

Selanjutnya dari skor skala pada tabel 11 di atas, hasil penelitian ini dikategorikan ke dalam lima kategori yaitu sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Jenjang kategori ini bertujuan untuk menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok yang terpisah. Kategori skala yang dibuat didasarkan pada rumus norma berikut ini:

Tabel 12
Rumus Norma Kategorisasi

Kategori	Rumus Norman	Variabel Penelitian	
		<i>Work Engagement</i>	<i>Persepsi Talent Management</i>
Sangat Tinggi	$X > \mu + 1,8 SD$	$X > 118,89$	$X > 293,91$
Tinggi	$\mu + 0,6 SD < X < \mu + 1,8 SD$	$97,15 < X < 118,89$	$250,97 < X < 293,91$
Sedang	$\mu - 0,6 SD < X < \mu + 0,6 SD$	$75,42 < X < 97,15$	$208 < X < 250,97$
Rendah	$\mu - 1,8 SD < X < \mu - 0,6 SD$	$53,68 < X < 75,42$	$165 < X < 208$
Sangat Rendah	$X < \mu - 1,8 SD$	$X < 53,68$	$X < 165$

Berdasarkan norma kategorisasi yang telah disebutkan sebelumnya, maka subjek penelitian ini dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori pada masing-masing variabel. Kategorisasi subjek penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 13
Kategorisasi Subjek Penelitian

Kategorisasi	Variabel Penelitian			
	<i>Work Engagement</i>		Persepsi <i>Talent Management</i>	
	F	%	F	%
	Sangat Tinggi	3	4,8 %	0
Tinggi	18	29 %	24	38,7 %
Sedang	21	33,9 %	23	37 %
Rendah	19	31,6 %	11	17,7 %
Sangat Rendah	1	1,6 %	4	6,5 %

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa jumlah *work engagement* karyawan generasi Y, berada pada kategorisasi sedang (21 subjek) dengan persentase sebesar 33,9%. Sedangkan jumlah terbanyak persepsi *talent management* berada pada kategori tinggi (24 subjek) dengan persentase 38,7%.

3. Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan guna untuk mengetahui apakah sebaran data dari variabel bebas dan variabel tergantung tersebut terdistribusi secara normal atau tidak. Distribusi dikatakan normal apabila $p > 0,05$ sedangkan bila $p < 0,05$ maka distribusi data dikatakan tidak normal. Teknik yang digunakan dalam pengujian normalitas ini menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov*.

Hasil pada uji normalitas yang dilakukan pada kedua variabel menunjukkan distribusi yang berbeda. Dari hasil pengolahan data untuk variabel *work engagement*, diperoleh nilai $p = 0,200$. Hasil uji normalitas tersebut menunjukkan bahwa data *work engagement* terdistribusi secara normal. Sedangkan dari hasil pengolahan data untuk variabel persepsi *talent management*, diperoleh nilai $p = 0,019$, sehingga distribusi dinyatakan tidak normal. Hasil uji normalitas kedua variabel tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 14
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Signifikansi (P)	Normalitas
<i>Work Engagement</i>	0,200	Normal
Persepsi terhadap <i>talent management</i>	0,019	Tidak Normal

b. Uji Linearitas

Uji linearitas ini dilakukan untuk mengetahui linearitas hubungan antara *work engagement* dengan *talent management* yang diteliti. Uji linearitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antara kedua variabel linear atau berada dalam satu garis lurus. Kedua variabel dikatakan linear jika $p < 0,05$ dan sebaliknya. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai $F = 30,136$ dengan $p = 0,00$. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara persepsi *talent management* dan keterikatan karyawan memenuhi asumsi linearitas atau mengikuti satu garis lurus. Untuk lebih jelasnya, hasil uji linearitas penelitian ini dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 15
Hasil Uji Linearitas

Variabel	Koefisien Linearitas (F)	Signifikasi (P)	Keterangan
<i>work engagement</i> dan Persepsi terhadap <i>talent management</i>	30,136	0,00	Linear

4. Uji Hipotesis

Adapun uji hipotesis ini bertujuan untuk mencari hubungan positif antara persepsi *talent management* dengan *work engagement*. Semakin tinggi karyawan mempresepsi bahwa semakin baik penerapan persepsi *talent management* di perusahaannya, maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan. Uji hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel tersebut. Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dari *Spearman* untuk variabel yang sebaran datanya tidak normal dengan menggunakan program computer *SPSS 16.0 for Windows*.

Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan, didapatkan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,641 dengan $p = 0,00$. Hal ini menunjukkan ada hubungan positif antara *work engagement* terhadap penerapan persepsi *talent management* pada karyawan generasi Y sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. disamping itu, nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,423, dimana hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi *talent management* memberi sumbangan sebesar 42,3% terhadap *work engagement*. Adapun untuk lebih jelasnya, hasil uji hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 16
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	R	r ²	P	Keterangan
Persepsi terhadap <i>talent management</i> dan <i>work engagement</i>	0,641	0,423	0,00	Signifikan

D. Pembahasan

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan antara persepsi *talent management* dan *work engagement* pada karyawan generasi Y. Hipotesis penelitian ini mengatakan akan ada hubungan positif antara persepsi *talent management* dan *work engagement*, diterima terlihat pada tabel 16. Ini artinya tinggi rendahnya keterikatan seorang karyawan secara signifikan dapat dijelaskan dari sejauh mana karyawan mempersepsikan *talent management* di perusahaannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Ajunaibi (2014) dalam tesisnya, yang menunjukkan bahwa variabel persepsi *talent management* memiliki korelasi positif dengan *work engagement*. Peran persepsi *talent management* terhadap *work engagement* memiliki posisi yang penting, sehingga apabila seorang karyawan diidentifikasi tidak memiliki keterikatan, seperti sikap tidak semangat dalam bekerja, maka dengan bantuan dari program yang terdapat pada persepsi *talent management* perusahaan dapat menemukan jalan keluar yang tepat.

Pada tabel 13, persepsi *talent management* berada pada kategori tinggi, menunjukkan bahwa karyawan telah merasakan penerapan *talent management*

pada perusahaannya. Sedangkan, presentase *work engagement* berada pada kategorisasi sedang, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan belum merasa bahwa dirinya memiliki keterikatan dengan pekerjaan yang dilakukan. Keterikatan sendiri terjadi ketika seorang karyawan merasa bernilai, menikmati dan percaya pada pekerjaan yang mereka lakukan (Endress & Smoak, 2008).

Kemudian penelitian ini juga senada dengan Koperłyńska dan Kmiołek (2015), dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa sifat keterlibatan yang tinggi bukan bagian dari karyawan generasi Y, hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *work engagement* berada pada paling banyak berada pada kategori sedang (lihat tabel 13). Triman (2016), dalam penelitiannya menemukan faktor yang membuat karyawan generasi Y terikat adalah faktor rekan kerja, dimana faktor ini menjadi faktor yang krusial bagi karyawan untuk meningkatkan keterikatannya, faktor selanjutnya adalah peran pemimpin yang bisa mengarahkan dan membantu hambatan tugas bawahannya. Faktor selanjutnya adalah peran situasi dan lingkungan kerja, serta *rewards* dan *passion*. Faktor yang mempengaruhi *work engagement* generasi Y tersebut sesuai dengan karakteristik generasi Y (Brown, dkk, 2009), yaitu walaupun seorang individualis tetapi menyukai kerja dalam tim, membutuhkan *feedback* langsung dari atasan, menghargai perbedaan, dan menyukai pekerjaan yang fleksibel.

Penelitian Meier dan Crocker (2010) memaparkan bahwa generasi Y sangat dipengaruhi kepemimpinan dan gaji. Dalam aspek *work engagement* Sirota (Ramadhan & Sembiring, 2014) mengungkapkan bahwa *work*

engagement dipengaruhi oleh kepemimpinan atasannya, seperti pemberian motivasi, dukungan dan saran. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikeluhkan oleh karyawan ketika wawancara, bahwa sikap kepemimpinan atasan berpengaruh atas semangat kerja karyawan. Kemudian dalam aspek *talent management* yaitu *total reward*, dimana mengatur *reward financial* maupun *nonfinancial* yang berpengaruh terhadap *work engagement*. Hal tersebut terlihat pada isian kuesioner karyawan dalam alasan pindah tempat kerja dikarenakan tunjangan tidak sesuai dan untuk gaji yang lebih baik.

Peneliti mencoba mengungkap faktor lain yang menyebabkan *work engagement* karyawan dalam penelitian ini berada pada kategori sedang. Faktor demografis seperti jumlah jam kerja dapat dikatakan mengapa seorang karyawan *engaged*. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di rig dan sisanya adalah karyawan yang bekerja di kantor. Karyawan rig adalah yang berkerja langsung di lapangan pengeboran minyak, mereka memiliki jumlah jam kerja yang berbeda dengan pekerja di kantor, jumlah jam kerja normal mereka sehari sebanyak 12 jam belum termasuk lembur selama 2 minggu kerja, dengan *off* (libur) selama seminggu. Dilihat jumlah jam kerja pada karyawan rig dalam sehari, menandakan beban kerja yang dilakukan juga berat. Hal ini didukung oleh penelitian Oktaviana (2016) yang mengatakan bahwa beban kerja memiliki hubungan negatif dengan *work engagemet*. Beban kerja yang berlebih akan berpengaruh pada energi karyawan ketika melakukan pekerjaannya.

Faktor demografis lain yang dapat menyebabkan *work engagement* karyawan berada pada kategori sedang adalah lama kerja, dapat dilihat pada tabel 7 dimana rata-rata karyawan bekerja selama enam tahun. Kurniawati (2014) mengungkapkan bahwa lama kerja mempengaruhi *engagement* pada karyawan. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang memiliki lama kerja sudah faham terhadap visi dan misi perusahaan, telah beradaptasi dengan baik terhadap lingkungan kerjanya, sehingga karyawan nyaman dengan pekerjaannya.

Work engagement sangat diperlukan oleh perusahaan, karena variabel ini hampir menyentuh seluruh aspek manajemen sumber daya manusia, seperti kepuasan kerja, komitmen karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (Markos & Sridevi, 2010). Jika tidak ditangani dengan baik karyawan akan gagal untuk melibatkan diri dalam pekerjaan mereka, *work engagement* merupakan prediktor kuat untuk terbentuknya kinerja organisasi yang positif dengan ditunjukkannya hubungan dua arah antara atasan dan karyawan.

Penelitian ini masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu faktor kelemahan penelitian ini yakni dari segi jumlah responden yang dilibatkan, mengingat pengambilan data penelitian ini dilakukan di Balikpapan, sehingga hasil penelitian ini bisa dikatakan kurang cukup untuk mewakili gambaran persepsi karyawan tentang persepsi *talent management* terhadap *work engagement* pada karyawan migas yang bekerja di Balikpapan. Hal ini disebabkan keterbatasan perusahaan yang dapat dijadikan responden. Kelemahan selanjutnya adalah peneliti dan rekan tidak menemani dan melihat

langsung subjek penelitian ketika mengisi kuesioner, karena kuesioner dititipkan kepada HRD, selanjutnya dari pihak HRD perusahaan tersebut yang membagikannya kepada karyawan. Sehingga karena kurang ketelitiannya peneliti pada saat pengambilan kuesioner, terdapat beberapa kuesioner yang tidak terisi lengkap, kemudian terdapat juga kuesioner yang isian jawabannya pada kolom pernyataan yang sama mulai dari skala persepsi *talent management* hingga skala *work engagement*, sehingga beberapa kuesioner tersebut tidak terpakai. Berdasarkan kelemahan tersebut, diharapkan pada peneliti selanjutnya yang mengambil topik yang sama dapat menghilangkan kelemahan tersebut.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti menyimpulkan tinggi rendahnya *work engagement* karyawan dapat dijelaskan secara signifikan oleh persepsi *talent management*. Penelitian ini juga menemukan kekuatan hubungan di antara kedua variabel bervariasi menurut faktor demografis.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh, maka dengan ini peneliti memiliki beberapa saran, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa faktor demografis seperti lama waktu bekerja akan menyebabkan beban kerja karyawan, sehingga berpengaruh terhadap *work engagement*. Hal ini dapat dijadikan saran bagi karyawan, bahwa apabila karyawan merasakan kelelahan ketika bekerja, karyawan dapat mengungkapkan keluhan terhadap pekerjaannya kepada atasan, sehingga atasan akan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan kedepannya.

2. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan dapat mengupayakan mengurangi jam kerja normal pada karyawan rig, sehingga dapat memperkecil kelelahan ketika bekerja. Dengan harapan ketika karyawan tidak merasakan kelelahan bekerja, maka curahan energi ketika bekerja akan meningkat yang mana akan meningkatkan *work engagement*.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti hubungan antara *work engagement* dengan *talent management* pada perusahaan, diharapkan dapat mencari aspek-aspek lain yang terkait dengan *talent management* atau membuat aitem-aitem baru sebagai bahan kuesioner. Sehingga dapat memperkaya bahasan hubungan kedua variabel. Peneliti juga berharap penelitian selanjutnya dapat mencari hubungan negatif variabel *work engagement*, seperti beban kerja, stress kerja dan hubungan variabel negatif lain, sehingga variasi hubungan *work engagement* semakin beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Aljunaibi, M. M. (2014). Talent management and employee engagement. *Disertasi*. The British University in Dubai Faculty of engineering & IT.
- Aon Hewitt. (2015). *2015 Trends in global employee engagement*. Performance, reward & talent, pp 1-48.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London : Kogen page limited.
- Azwar, S. (2010). *Reliabilitas dan validitas* (Edisi ketiga). Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). Job demands resources state of art. *Journal of Manegarial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223
- Brow, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., & Greer, J. (2009). *Generation Y in the workplace*. Texas A&M University: The Bush School of Government & Public Service.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand*. Boston : Harvard Business School Press.
- Chandra, G., & Marsin, M. (2012). *Organisations face a huge retention risk with nearly two-thirds of the indonesian workforce not highly engaged*. Retrieved from website
<https://www.towerswatson.com/en-ID/Press/2012/09/organisations-face-a-huge-retention-risk-with-nearly-two-thirds-of-the-indonesian-workforce>
- Chou, S. Y. (2012). Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 71-83.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement : A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 414–436.
- Davis, T. (2009). *Talent assessment*. Jakarta : PPM Manajemen.

- Endres, G. M., & Smoak, L. M. (2008). The human resource craze : Human performance improvement and employee engagement. *Organization Development Journal*, 26(1), 69-78
- Kopertyńska, M. W., & Kmiotek, K. (2015). Engagement of employees of generation y – theoretical issues and research experience. *Argumenta Oeconomica*, 2(35), 185-201.
- Kurniawati, I. R. (2014). Masa kerja dengan job engagement pada karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 2(2), 311-324
- Kusuma, Y. W. (2016). Pengaruh motivasi kerja dan insentif terhadap semangat kerja karyawan cv. f.a. management. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(2), Retrived from website
<https://ejournal.stiesia.ac.id/jirm/article/viewFile/1481/1439>
- Lenford, G. E. (2010). *Fostering employee involvement and engagement through compensation*. Lenford Consulting Network, pp 291-301
- Macey, W. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Margaretha, M., & Santosa, T. E. C. (2012). Keadilan prosedural dan keadilan distributif sebagai prediktor employee engagement. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 103-114.
- Margaretha, M., & Suragih, S. (2013). Anteseden dan konsekuensi employee engagement: Studi pada industry perbankan. *Seminar Nasional dan Call for Paper*, 1-22.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2012). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Mary, O. E. & Enyinna, U. K. (2015). The relationship between talent management and employees performance in nigerian public sector. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, III(5), 1582-1592.
- Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68-78.

- Monalisa. (2016). *Survei: generasi y tidak bahagia dalam bekerja*. Retrieved from <http://www.antaranews.com/berita/575103/survei-generasi-y-tidak-bahagia-dalam-bekerja>
- Oktaviana, D. J. (2016). *Hubungan antara beban kerja dan keterlibatan kerja*. Naskah publikasi (tidak dipublikasikan). Surakarta : Fakultas Psikologi UMS
- Perrin, T. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*. U.S. : Towers perrin talent report.
- Rachmatullah, A., Susanty, A. I., & Pratono, A. (2015). Pengaruh motivasi kerja terhadap employee engagement (Studi kasus di pt. house the house bandung). *e-Proceeding of Management*, 2, 2919-2927.
- Rachmawati, M. (2013). Employee engagement sebagai kunci meningkatkan kinerja karyawan. *Among Makarti*, 6, 52-65.
- Rafiq, M., Javed, M., Gitonga, A. G., Kilika, J. M., & Obere, E. (2016). Generation Y talent management strategy and competitive advantage: Case of commercial banks in kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4, 10-18.
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2014). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan di human capital center pt. telekomunikasi indonesia, tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47-58.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi* (Edisi 12). Jakarta : Salemba Empat.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2016). *Psychology and work today*. New York: Routledge.
- Shaleh, A. R. (2009). *Psikologi suatu pengantar dalam perspektif islam*. Jakarta: Kencana.

- Tom, M. I. (2016). *Penelitian tentang employee engagement*. Retrieved from <http://www.tommcifile.com/penelitian-tentang-employee-engagement/>
- Triman, A. (2016). Menelisik employee engagement berdasarkan karakteristik generasi. *Buletin KPYN*, 2
- Triwijanarko, R. (2017). *Hanya 25% karyawan millennials yang loyal dengan kantornya*. Retrived from <http://marketeers.com/karyawan-milenial-yang-loyal/>