

NASKAH PUBLIKASI

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP
TALENT MANAGEMENT DAN *WORK ENGAGEMENT*
PADA GENERASI Y DI INDUSTRI MINYAK DAN GAS



Oleh :

TRI ATTIKA SARI

IKE AGUSTINA S.Psi., M.Psi.

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018

NASKAH PUBLIKASI

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP
TALENT MANAGEMENT DAN WORK ENGAGEMENT
PADA GENERASI Y DI INDUSTRI MINYAK DAN GAS

Telah Disetujui Pada Tanggal

01 MAR 2018

Dosen Pembimbing Umum


(Ike Agustina S.Psi., M.Psi.)

**RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT
AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON GENERATION Y EMPLOYEES
IN OIL AND GAS INDUSTRY**

Tri Attika Sari
Ike Agustina

ABSTRACT

This study attempted to research the association between talent management and employees engagement on generation Y employees in oil and gas industry. The hypothesis tested was base on the assumption that the higher of talent management perception on employees, the higher employee engagement will be. Generation Y and talent within oil and gas industry were the subjects in this research. Their ages range between 26 to 40 years with two years of work experience. Data were collected by two scales, talent management and employee engagement. Talent management scale was made by research team based on Armstrong (2006) and employee engagement scale was adaptable from Scaufeli, et al (2002). The collected data were process by product moment analysis. Result of the study indicated that the talent management was significantly related to employee engagement with r value 0,641, $p = 0,00$ ($p < 0,01$).

Keywords: *talent management, employee engagement, generation Y*

Identitas Penulis

Nama : Tri Attika Sari

**Alamat kampus : Jl. Kaliurang Km. 14,5 Besi, Sleman, Yogyakarta
55584**

**Alamat rumah : Jl. Cemara RT. 35 No. 03, Kel. Mekar Sari, Kec.
Balikpapan Tengah, Kalimantan Timur 76122**

No. Telepon : 089688167716

Pengantar

Latar Belakang Masalah

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 Workforce 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.

Hipotesis Penelitian

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*.

Metode Penelitian

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 2 tahun, subjek merupakan *talent* di perusahaannya.

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 persepsi terhadap *talent managment*.

Alat Ukur

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dua alat ukur, yaitu skala *work engagement* dan skala *talent management*. Penjelasan mengenai dua skala tersebut adalah sebagai berikut :

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 *work engagement* sebelum uji coba pada masing-masing aspek dapat dilihat pada tabel di bawah:

Tabel 1
Distribusi Butir Skala Work Engagement

Aspek-aspek	Sebaran Aitem Favorable	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 Talent Management

Skala *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 (*attraction 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 68 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 Persepsi Terhadap Talent Management

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

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*.

Hasil Penelitian

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 4

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 5

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 6

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 7

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 8

Deskripsi Subjek Penelitian Berdasarkan Status Pernikahan

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

Tabel 9

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%

Deskripsi Data Penelitian

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

Tabel 10
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

Tabel 11
Rumus Norma Kategorisasi

Kategori	Rumus Norman	Variabel Penelitian	
		<i>Work Engagement</i>	Persepsi <i>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 12
Kategorisasi Subjek Penelitian

Kategorisasi	Variabel Penelitian			
	<i>Work Engagement</i>		<i>Persepsi 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 %

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 Aljunaibi (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 12, 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 Kopertyńska dan Kmiotek (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.

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.

Saran

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.

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*.

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.
- 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.
- 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>
- 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
- 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.
- Oktaviana, D. J. (2016). *Hubungan antara beban kerja dan keterlibatan kerja*. Naskah publikasi (tidak dipublikasikan). Surakarta : Fakultas Psikologi UMS
- 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.
- 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.
- Tom, M. I. (2016). *Penelitian tentang employee engagement*. Retrieved from <http://www.tommCIFLE.com/penelitian-tentang-employee-engagement/>
- Triman, A. (2016). Menelisik employee engagement berdasarkan karakteristik gen y. *Buletin KPYN*, 2
- Triwijanarko, R. (2017). *Hanya 25% karyawan millennials yang loyal dengan kantornya*. Retrived from <http://marketeers.com/karyawan-milenial-yang-loyal/>