

# *Jurnal Ilmiah* **ZONA MANAJEMEN**

**Volume 5, Nomor 2, Agustus 2013**

- Pengaruh Talent Management, Talent Pool, Terhadap Employee Engagement dan Employee Retention Di PT. Bredero Shaw Indonesia Batam  
**Francisca Maria Dwianna Susanti**  
**Sri Langgeng Ratnasari**
- Pengaruh Kompensasi, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Leo Industries Batam  
**Rudi Yanto Batara Silalahi**  
**Jemmy Rumengan**
- Pengaruh Sistem Informasi Manajemen, Lingkungan Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tanjung Uban  
**Julienson Sipayung**  
**Jemmy Rumengan**
- Pengaruh Kompetensi, Pendidikan dan Latihan serta Pengalaman Mengajar Terhadap Kinerja Guru SD di Kota Tanjungpinang  
**Fatahuddin**  
**Chablullah Wibisono**
- Pengaruh Kompetensi, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Kantor Cabang Tanjungpinang  
**Sekar Nur Wulandari**  
**Sri Langgeng Ratnasari**
- Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Flextronics Technology Indonesia Batam)  
**Harnod**  
**Marihot Manullang**
- Pengaruh Fasilitas Kerja, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Daerah (KPPD) Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kepulauan Riau  
**Edison**  
**Sri Langgeng Ratnasari**
- Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Sebagai Prediktor Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi di Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Kepulauan Riau  
**Feri Gustiawan**  
**Chablullah Wibisono**
- Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai di Bappeda Kabupaten Kepulauan Anambas  
**Wan Sarros**  
**Marihot Manullang**
- Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Batam  
**Riza Fardiansyah**  
**Sri Langgeng Ratnasari**
- Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Embung Fatimah Kota Batam  
**Nurlis**  
**Bambang Satriawan**
- Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Cabang Tanjungpinang  
**Rona Tanjung**  
**Jemmy Rumengan**
- Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Tenaga Kerja Kota Batam  
**Siti Oktoberia**  
**Marihot Manullang**
- Pengaruh Motivasi Kerja, Stress Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan Pada Puskesmas Sekota Batam  
**Dadang Suprayitno**  
**Sri Langgeng Ratnasari**
- Pengaruh Fasilitas Kerja, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Daerah (KPPD) Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kepulauan Riau  
**Utami Permetasari**  
**Chablullah Wibisono**
- Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Promosi Terhadap Kepuasan Konsumen Property di Perumahan Laguna Center Tembesi Batam  
**Said Sebrizal**  
**Syahri Elendi**
- Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Fasilitas Terhadap Kepuasan Pasien Pada Klinik Alam Sehat Cabang Taman Raya Batam  
**Nuraini**  
**Marihot Manullang**
- Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nongsa Terminal Bahari (NTB) Batam  
**Susi Martini Hutapea**  
**Marihot Manullang**

**Program Pascasarjana Ilmu Manajemen**  
**Fakultas Ekonomi Universitas Batam**

**ISSN 2087-6998**



## DAFTAR ISI

- Pengaruh Talent Management, Talent Poll, Terhadap Employee Engagement dan Employee Retention di PT. Bredero Shaw Indonesia Batam  
**Francisca Maria Dwianna Susanti**  
**Sri Langgeng Ratnasari** **1- 13**
- Pengaruh Kompensasi, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Leo Industries Batam  
**Rudi Yanto Batara Silalahi**  
**Jemmy Rumengan** **14- 25**
- Pengaruh Sistem Informasi Manajemen, Lingkungan Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tanjung Uban  
**Julienson Sipayung**  
**Syahril Efendi** **26- 35**
- Pengaruh Kompetensi, Pendidikan dan Latihan Serta Pengalaman Mengajar Terhadap Kinerja Guru SD di Kota Tanjungpinang  
**Fatahuddin**  
**Chablullah Wibisono** **36 -42**
- Pengaruh Kompetensi, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Kantor Cabang Tanjungpinang  
**Sekar Nur Wulandari**  
**Sri Langgeng Ratnasari** **43 - 63**
- Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Flextronics Technologies Indonesia Batam)  
**Harnod**  
**Marihot Manullang** **64 - 73**
- Pengaruh Fasilitas Kerja, Iklim Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Daerah (KPPD) Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kepulauan Riau  
**Edison**  
**Sri Langgeng Ratnasari** **74 - 90**
- Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Sebagai Prediktor Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Di Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Kepulauan Riau  
**Feri Gustiawan**  
**Chablullah Wibisono** **91- 107**
- Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai di Bappeda Kabupaten Kepulauan Anambas  
**Wan Sarros**  
**Marihot Manullang** **108- 119**
- Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Batam  
**Riza Fardiansyah**  
**Sri Langgeng Ratnasari** **120- 134**
- Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Embung Fatimah Kota Batam  
**Nurlis**  
**Bambang Satriawan** **135 -145**
- Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Cabang Tanjungpinang  
**Rona Tanjung**  
**Jemmy Rumengan** **146 - 153**
- Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Tenaga Kerja Kota Batam  
**Sitti Oktoberia**  
**Marihot Manullang** **154 - 166**

- Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan Pada Puskesmas Sekota Batam  
**Dadang Suprayitno**  
**Sri Langgeng Ratnasari** **167 - 179**
- Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Balai Karantina Pertanian Kelas I Batam  
**Utami Permatasari**  
**Chablullah Wibisono** **180 - 185**
- Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Promosi Terhadap Kepuasan Konsumen Property di Perumahan Laguna Center Tembesi Batam  
**Said Sabrizal**  
**Syahril Efendi** **186 -195**
- Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Fasilitas Terhadap Kepuasan Pasien Pada Klinik Alam Sehat Cabang Taman Raya Batam  
**Nuraini**  
**Marihot Manullang** **196 - 205**
- Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nongsa Terminal Bahari (NTB) Batam  
**Susi Martini Hutapea**  
**Marihot Manullang** **206 - 216**

**JURNAL ILMIAH**  
**“ZONA MANAJEMEN”**  
**Program Magister Sains Manajemen**  
**Fakultas Ekonomi Universitas Batam**

**Jurnal Ilmiah :**

**“ZONA MANAJEMEN”**

Diterbitkan oleh Program Magister Sains  
Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Batam sejak Oktober 2009,  
**ISSN 2087-6998**

Alamat Redaksi :

**Fakultas Ekonomi**  
**Universitas Batam**

Jalan Kampus Abulyatama No. 15  
Batam Centre- Batam  
Telepon & Fax (0778)7485055,07785054  
Home page: <http://www.univ-batam.ac.id>  
Email: [admin@univ-batam.ac.id](mailto:admin@univ-batam.ac.id)

**Pelindung :**

Rektor Universitas Batam

**Penanggungjawab :**

Dekan Fakultas Ekonomi UNIBA

**Pemimpin Redaksi :**

Dr. Hj. Sri Langgeng Ratnasari, S.E., M.M.

**Redaksi Ahli :**

Prof. Dr. Yunazar Manjang, M.S. (UNAND)  
Prof. Dr. Ir. Jemmy R., S.E., M.M (UNIBA)  
Prof. Dr. Marihot Manullang, S.E., M.M. (UNSI)  
Dr. Ir. H. Chablullah Wibisono, M.M. (UNIBA)  
Dr. Ir. Wan Darussalam (UNIBA)  
Dr. Dede Ruslan,MS (UNIMED)

**Redaksi Pelaksana**

Nona Jane Onoyi, S.E., M.M.  
Andi M. Lutfi, S.E., M.Si.

**Editor :**

H. Ngaliman, S.E., M.Si.  
Bambang Satriawan, S.E., M.Si.

**Sekretariat:**

Sri Yanti, S.E., M.Si.  
Nolla Puspita Dewi, S.E., M.Ak.

**PENGARUH TALENT MANAGEMENT, TALENT POOL, TERHADAP EMPLOYEE  
ENGAGEMENT DAN EMPLOYEE RETENTION DI PT. BREDERO SHAW  
INDONESIA BATAM**

**Francisca Maria Dwianna Susanti  
Sri Langgeng Ratnasari**

Program Studi Magister Sains Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Batam  
E-mail: siscadwianna@ymail.com

**Abstract**

The needs and scarcity of talent employee to grow the company become urgent and important matters in the world. Nowadays talent development becomes the company focus in human resource area. Rapid environmental change and fierce competition has pressured many organizations to rise with new strategies for attracting and retaining talent. This event highlighted that excellent talent management is important ingredient to ensure better performance in organisation. As business becomes increasingly competitive on a global scale, HR professionals have stepped up their efforts to manage and retain talent. The challenges here are varied from determining who to promote and why, finding appropriate employee incentives and reflecting on the value of leading performers in the organisation. Talent Management have been emphasized as the most fundamental source of component that drives and sustains successful organization. Along with the understanding of the need to hire, develop, assess and retain talented people, most of these organizations are awaked with the aim that they must manage talent as a critical resource to achieve the best possible results. Within talent development system implementation at PT. Bredero Shaw Indonesia, there are some items to be improved according to the implementation practices. By using some variables, such as talent management, talent pool, employee engagement, dan employee retention, this study is particularly aimed to analyze the employees perception towards the attributes which then to be related to employee retention; as well as to observe the association amongst the variables. Hypothesis of this study state that there are significant impact amongst the variables used. This study used path analysis to analyze the pattern which reveals the influence of variabel or set of variables to the other, either direct influence or indirect influence. This study conducts instrument test (reliability and validity), normality test using Kolmogorov-Smirnov, linearity test, and hypothesis test. Talent Management processes can be utilised to enhance positive employee related outcomes, such as engagement and organizational commitment. The talent pool processed could be used as a tool to systemized career planning for the organization, and in the end the right application of those three attributes provides positive feedback towards employee retention.

**Keywords: Talent Management, Talent Pool, Employee Engagement, Employee Retention**

**Pendahuluan**

Kinerja perusahaan bukan hanya ditentukan oleh modal finansial, mesin, teknologi, dan modal tetap, melainkan sebenarnya dipengaruhi oleh kapital atau modal *intangible*, yaitu Sumber Daya Manusia. Kesuksesan organisasi ditentukan oleh barisan sumber daya manusia yang bertalenta tinggi (Permana, 2010: 1). Dengan demikian, perusahaan harus mengelola manusia sebagai modal insani, sehingga memberikan nilai tambah dan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam persaingan di era global yang menuntut daya adaptasi yang tepat dalam menghadapi berbagai perubahan yang turbulen dan kompleks.

Mengelola orang – orang terbaik di perusahaan adalah kunci memenangkan persaingan pada masa depan. Persaingan yang sesungguhnya antara satu organisasi dan organisasi yang lain bukan terletak pada produk, proses, dan teknologi. Persaingan yang sesungguhnya adalah pada kualitas talenta antara satu organisasi dan organisasi yang lain (Pella, 2011). Kebanyakan perusahaan sudah menyadari perlunya *talent management* (manajemen talenta), tetapi tidak melakukan program yang terstruktur dan terimplementasi dengan benar untuk mendukung berjalannya program tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh LBA *Consulting Group*, untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan yang langgeng,

organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dengan memiliki cara yang sistematis untuk melakukan aktivitas – aktivitas manajemen tersebut (Berger, 2007).

*Talent Management* (manajemen talenta) memiliki banyak pemahaman. Diawali dengan pengertian *Talent* yaitu manusia – manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya. *Talent* dapat juga diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*). Dengan pengertian tersebut maka *talent management* diartikan sebagai suatu proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang praktiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai yang bertalenta, menyeleksi, mengembangkannya, dan memeliharanya. *Talent Management* (Manajemen Talenta) dapat juga diartikan sebagai proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi – posisi kunci dalam perusahaan dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan Sumber Daya Manusia perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualitas (*talent pool*) (Pella, 2011). Sehubungan dengan implementasi manajemen talenta yang proaktif, menurut survei yang dilakukan oleh lembaga riset ASTD, mengatakan bahwa ada beberapa hal potensial yang dapat menghalangi keefektifan atau tidak terlaksananya *talent management*, yaitu:

- Budaya organisasi yang tidak mendukung *talent management* dengan efektif.
- Kurangnya dukungan kepemimpinan untuk memulai *talent management*.
- Kebijakan dan prosedur organisasi yang tidak sejalan dengan tujuan *talent management*.
- Ketidakmampuan untuk *engage workers* dan kegagalan untuk mengintegrasikan komponen – komponen dalam *talent management*.

*Talent Pool* sebagai salah satu aspek *talent management* untuk mengidentifikasi talent (*talent identification process*) sering terhenti di tengah jalan, hanya untuk pengelompokan pengidentifikasian karyawan yang terdiri dari *top performer* diantara karyawan – karyawan lainnya, yang dikategorikan sebagai orang – orang yang berpotensi untuk menduduki posisi – posisi strategis dalam perusahaan agar konsisten memberikan kinerja unggul (Davis, 2009). Seperti disampaikan Autti (2011: 6) bahwa salah satu cara guna mengukur nilai program *talent management* adalah dengan mengeksplorasi apakah program yang dijalankan tersebut berkontribusi terhadap *employee engagement* yang nantinya dapat meningkatkan *employee retention*. Setelah karyawan – karyawan tersebut dimasukkan ke dalam *talent pool*, maka proses yang terpenting setelah itu adalah apa yang akan dilakukan setelah karyawan – karyawan tersebut diidentifikasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap organisasi.

Karyawan – karyawan yang terseleksi dalam *talent pool* diharapkan memberikan kontribusi yang besar terhadap kemakmuran perusahaan maka mereka menjadi komoditas yang sangat berharga. Sehingga mempertahankan talenta (*employee retention*) adalah prioritas utama bagi organisasi, karena adanya kekurangan atau kesenjangan orang-orang yang bertalenta tinggi dan kompetisi betul – betul keras (Fegley, 2006). Agar menjadi strategi retensi (*retention*) yang efektif proses *talent identification* harus terbuka dan transparan (Davis, 2006). Dan pada beberapa tahun terakhir ini, keterikatan (*engagement*) karyawan menjadi sering dibicarakan oleh perusahaan-perusahaan (Saks, 2006). Hal ini dikarenakan *engagement* karyawan merupakan suatu hal yang penting untuk memastikan pertumbuhan jangka panjang dan memperoleh keuntungan di lingkungan bisnis yang semakin menantang (Cattueuw, Flynn and Vonderhorst, 2007). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *engagement* karyawan berhubungan dengan beberapa variabel penting di perusahaan, yaitu: produktivitas, keuntungan organisasi, kepuasan dan kesetiaan pelanggan, retensi atau *turnover* karyawan serta keamanan (Harter, Schmidt and Hayes, 2002).

Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu hal yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh semangat atau kekuatan mental (*vigor*), dedikasi, dan penyerapan (*absorption*). *Engagement* mengacu pada kondisi perasaan dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja. Aspek-aspek dari *engagement* (Schaufeli, Salanova, González-Romá dan Bakker, 2004; Schaufeli dan Bakker, 2004) yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di pekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. *Absorption* ditandai dengan penuh konsentrasi dan minat

yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

Perrin (2006), dalam studinya mengemukakan bahwa *retention* terhubung dengan praktek *talent management*. Menurut survei yang mereka lakukan, salah satu pemicu untuk *retention* adalah dengan mempertahankan karyawan – karyawan yang memiliki skill yang dibutuhkan. Pemicu yang kedua adalah kepuasan karyawan terhadap kebijakan yang ditempuh organisasi. Jika hal ini diimplementasikan di dalam konsep proses *talent pool*, fakta bahwa *talent* merasa puas terhadap proses yang dijalankan organisasi mengenai proses *talent pool*, maka hal ini nantinya dapat memicu *employee retention* (Autti, 2011). Dalam artikelnya, Nair menuliskan bahwa *employee retention* mengacu kepada kebijakan dan praktek yang dilakukan perusahaan untuk menahan karyawan untuk tidak keluar dari pekerjaannya. Nair juga mengutip definisi *Employee Retention* menurut McKeown yaitu usaha sistematis yang dilakukan oleh atasan untuk menciptakan dan menjaga suatu lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawan yang ada untuk tetap bekerja dengan kebijakan dan praktek yang mendukung kebutuhan mereka. Banyak buku ditulis yang bertujuan mengidentifikasi mengapa karyawan berhenti bekerja (Nair, 2013); menurut Hausknecht *et al* (2009), sedikit yang diketahui mengenai alasan – alasan mengapa karyawan bertahan di suatu perusahaan. Seperti yang ditunjukkan oleh Steel, dkk (2010), bahwa alasan untuk meninggalkan pekerjaan dan alasan untuk tetap tinggal bekerja di suatu perusahaan tidaklah sama. Studi yang dilakukan oleh mereka mengeksplorasi alasan – alasan mengapa karyawan tertentu bertahan bekerja di perusahaan yang sekarang. Mereka mengeksplorasi apakah ada perbedaan antara alasan – alasan untuk tetap bertahan dari karyawan dari level pekerjaan yang berbeda – beda. Menurut Steel, dkk (2010), organisasi akan melakukan upaya untuk mempertahankan karyawan mereka yang *most valued*. Kebanyakan karyawan – karyawan tersebut adalah bagian dari program *talent management* yang menekankan pada pengembangan terhadap karyawan yang memiliki *future leadership potential* (potensi kepemimpinan) (Autti, 2011).

Penelitian ini diberi judul " Pengaruh *Talent Management, Talent Pool Terhadap Employee Engagement dan Employee Retention* PT. Bredero Shaw Indonesia – Batam" ini dilatarbelakangi kepedulian peneliti terhadap masalah *turnover* karyawan yang cukup tinggi selama 3 (tiga) tahun terakhir di PT. Bredero Shaw Indonesia. Berdasar hasil *exit interview* yang dilakukan saat karyawan mengundurkan diri, mereka mengeluhkan kurangnya pengelolaan *talent management, talent pool, employee engagement* yang terstruktur dengan benar hingga berpengaruh terhadap tingkat *employee retention* yang rendah.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *talent pool* terhadap *employee engagement*?
3. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *employee retention*?
4. Bagaimana pengaruh *talent pool* terhadap *employee retention*?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *employee retention*?
6. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement*?
7. Bagaimana pengaruh *talent pool* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement*?

#### **Talent (Talenta)**

*Talent* seperti didefinisikan oleh Michaels, Jones, dan Axelrod, merupakan karyawan kunci yang memiliki: “pemikiran strategik yang tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang – orang, memiliki insting kewirausahaan, keterampilan fungsional, dan kemampuan menciptakan hasil – hasil” (Gaspersz, 2012).

Pella dan Inayati (2011: 82) mendefinisikan *Talent* sebagai manusia - manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. *Talent* dapat juga diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*). Dengan pengertian tersebut maka manajemen talenta dapat diartikan suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung potensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Mereka juga mengemukakan bahwa langkah pertama dalam mengelola program manajemen talenta yaitu menetapkan kriteria talenta. Menurut mereka, dalam menetapkan kriteria talenta menggunakan pendekatan tiga langkah, yakni:

- Mengidentifikasi kebutuhan kunci organisasi terhadap manajemen (*critical business need*).
- Menetapkan kelompok level untuk pusat pengembangan talenta (*talent pool group level*).

- Menetapkan kriteria kompetensi sasaran pengembangan pusat pengembangan talenta (*targeted competency for development*) (Pella dan Inayati, 2011).

#### **Talent Management (Manajemen Talenta)**

Istilah *Talent Management* (Manajemen Talenta) pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey melalui salah satu *the "war for talent"* yang dilakukan pada tahun 1997 (Gaspersz, 2012: 3). Manajemen Talenta juga dapat diartikan dalam pemahaman seluas mungkin, yaitu manajemen strategis untuk mengelola aliran talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi, prioritas kegiatan organisasi atau bisnis perusahaan.

Dalam pengertian lain, manajemen talenta dapat juga dideskripsikan sebagai suatu proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang praktiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai yang bertalenta, menyeleksi, mengembangkannya, dan memeliharanya.

Davis dalam *Talent Assesment* mendefinisikan strategi manajemen talenta (*talent management*) sebagai pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang – orang bertalenta dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mempekerjakan orang – orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul (2009: 2). Manajemen talenta adalah isu strategis. Manajemen talenta bukan sesuatu yang muncul tanpa sengaja, melainkan sesuatu yang harus direncanakan secara sungguh – sungguh dan mendapat dukungan dari eksekutif. Manfaat pertama yaitu perusahaan akan mendapat orang – orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kedua, orang yang bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar. Yang ketiga yaitu pengangkatan dan pemilihan orang – orang bertalenta tersebut dapat diambil dari sumber internal (Davis, 2009: 3).

#### **Talent Pool**

*Talent Pool* secara sederhana bisa didefinisikan sebagai *list of talent* atau kumpulan karyawan unggul atau potensial. Proses identifikasi *Talent Pool* dilaksanakan dengan melakukan penilaian (*assessment competency*) terhadap karyawan berdasarkan posisi dan levelnya. Proses *assessment* ini merupakan *gap analysis* antara kompetensi karyawan dibandingkan dengan standar kompetensi untuk tiap posisi (Wirawan, 2011). *Talent Pool* secara umum didapatkan dengan mengkombinasikan penilaian kompetensi dan penilaian *performance*. Dari kombinasi tersebut diidentifikasi, siapa yang memiliki kompetensi tinggi dan *performance* yang tinggi atau sering disebut *High Potential (HiPo)* dan juga sebaliknya karyawan yang memiliki kompetensi rendah dan *performance* yang rendah. Karena identifikasi talenta yang unggul ini melibatkan aspek *performance*, maka ketajaman proses identifikasi juga didukung oleh sistem *performance management* yang diterapkan organisasi.

*Talent Pool* merupakan bagian dari *talent development program*. Menurut Davis (2009), keberhasilan *talent development strategy* sebenarnya sangat tergantung pada peserta yang ikut di dalamnya atau dengan kata lain tergantung pada karyawan yang ikut dalam program *talent development* tersebut.

#### **Employee Engagement**

*Employee engagement* merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kenyataannya, meskipun terdapat banyak pendapat mengenai faktor yang termasuk dalam *employee engagement*, masih terdapat kekurangjelasan definisi dan pengukuran dari *employee engagement* (Robertson dan Cooper, 2010). Banyak ahli dan praktisi yang memberikan definisi dan pengukuran dengan cara yang berbeda. Kebanyakan *employee engagement* didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005) atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Frank *et al.*, 2004), seperti dikutip oleh Saks (2006). Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan.

### **Employee Retention**

*Employee Retention* atau retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan ialah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan. Jadi jika karyawan yang berkualitas keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para karyawan yang bekerja dalam jangka lama dan loyal akan membawa nilai perusahaan dan pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitifitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.

### **Penelitian Terdahulu**

Terdapat beberapa penelitian sejenis yang dilakukan oleh para ahli menyangkut variabel – variabel yang digunakan di dalam tesis ini. Beberapa diantaranya yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Kamil, yang dikemukakan dalam jurnalnya berjudul *A Study on The Implementation of Talent Management Practices At Malaysian Companies*, untuk meneliti praktek *talent management* di 6 perusahaan di Malaysia, riset tersebut mengeksplorasi praktek *talent management* khususnya dalam pengimplementasian dan efek praktek *talent management* dan *retention* (retensi). Disimpulkan dalam riset tersebut, bahwa *talent management* merupakan strategi organisasi untuk *employee retention*. Strateginya melibatkan aktivitas *human resource* seperti dalam *recruitment, selection, training, development*, serta *performance management*. *Engagement* dan *retention* karyawan yang *talented* diperlukan untuk kesuksesan organisasi dan meningkatkan performance organisasi (Kamil, 2011).
2. Bhatnagar dalam penelitiannya yang melibatkan 272 responden, untuk meneliti *talent management* dan hubungannya terhadap *employee engagement* menyimpulkan implikasi praktis bahwa *Employee Engagement* dan strategi *talent management* dan *retention strategy* yang lebih baik mengimplikasikan beberapa poin intervensi HR di sektor BPO/ITES di India (Bhatnagar, 2007):
  - Identifikasi karyawan yang *engaged* di semua level yang berminat terhadap pembelajaran dan tantangan yang terus menerus, dipicu oleh positif hubungan karyawan yang terus menerus.
  - Desain intervensi HR untuk terus dapat membuat karyawan merasa *engaged*
  - Memperlakukan karyawan sebagai partner, dan melihat karyawan sebagai partner dalam bisnis membuat karyawan memperoleh kepuasan dalam menciptakan dan memenuhi area kecerdasan bisnis yang baru.
3. Griffin melakukan survey *Best Employer* untuk Hewitt Associates di tahun 2007. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hewitt Associates dari tahun 2003 – 2006, terhadap para CEO tentang faktor yang paling berpengaruh pada hasil bisnis menunjukkan *talent acquisition* dan *retention* (98%), kualitas kepemimpinan (89%) dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) (84%). Sedangkan menurut perspektif para CEO berdasarkan penelitian *Price Waterhouse Coopers* dalam *11<sup>th</sup> Annual Global Survey 2008*, ternyata terlihat bahwa sebanyak 1150 CEO menjawab pertanyaan tentang seberapa besar perhatian mereka mengenai potensi ancaman terhadap prospek pertumbuhan bisnis ternyata para CEO memberikan perhatian terbesar terhadap ketersediaan keterampilan kunci (*key talented people*) dalam bisnis mereka untuk bisa menyelesaikan bisnis.
4. Lowsky di tahun 2010 mengadakan riset untuk menganalisa bagaimana *talent pool* dan *employee retention* saling berkaitan. Di tahun tersebut, risetnya menemukan bahwa 54% perusahaan mengalami berkurangnya *talent* yang bekerja di perusahaannya. Perusahaan – perusahaan tersebut kebanyakan berpendapat bahwa *retention* adalah suatu hal yang mudah diatasi dengan melakukan rekrutmen (Lowsky, 2010, 2). Pendapat tersebut dibantah oleh Lowsky dengan mengemukakan hasil penelitiannya bahwa *retention strategy* harus menjadi prioritas utama agar perusahaan dapat memastikan kebutuhan *talent* yang tepat sesuai dengan *business objectives* yang ditetapkan. Juga karena karyawan yang *engaged* memiliki kecenderungan kuat untuk tetap tinggal mengabdikan diri di perusahaan, untuk itu langkah pertama adalah meningkatkan *employee engagement*. Beberapa strategi meraih *engagement* menurut Lowsky adalah:
  - Membuat *engagement* sebagai hal yang terutama dalam kepemimpinan.
  - Menciptakan budaya *engagement*
  - Menciptakan kesempatan guna pengembangan karir

- Menciptakan kenyamanan di tempat kerja
- Mempraktekkan komunikasi yang efektif

Menurut Lowsky, tindakan – tindakan di atas hanyalah sebagian dari strategi – strategi retensi yang praktis untuk dilakukan, disesuaikan dengan kebutuhan karyawan, diintegrasikan dengan praktek – praktek *talent management* lainnya dan disesuaikan dengan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan (Lowsky, 2010: 5).

- Menurut survei yang dilakukan oleh SHRM di tahun 2006 dalam *Talent Management Survey Report*, 53% organisasi memiliki inisiatif tentang *talent management*. Dari perusahaan – perusahaan ini, 76% nya menempatkan *Talent Management* sebagai prioritas. Pandangan terhadap *talent* dan pengaruhnya pada dasarnya adalah pusat dari *talent management*. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa *talent management* menjadi hal yang penting untuk kelangsungan profit organisasi di era global dan lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini.
- Hansen (2007) dalam risetnya menuliskan bahawa *talent* di suatu organisasi merujuk kepada karyawan inti dan pemimpin yang mengendalikan jalannya bisnis. Mereka adalah orang – orang *top achievers* yang memberikan inspirasi karyawan lain untuk memiliki kinerja yang superior. *Talent management* terdiri dari proses merekrut yang terbaik untuk mempertahankan yang terbaik. (Hansen, 2006).
- Karlson (2009), dalam risetnya menuliskan bahwa tidak ada *Talent Management* satupun yang benar – benar cocok di suatu organisasi. Tetapi jelas bahwa jika diimplementasikan dengan benar, *talent management* akan menghasilkan sesuatu yang *tangible*, hasil yang bisa dinikmati oleh organisasi manapun. *Talent management* menjadi sesuatu yang selalu menjadi kekuatan bagi organisasi, mekanisme yang membantu kita untuk menentukan calon – calon pemimpin di masa datang, mengidentifikasi *gap* antara apa yang dipunyai dan dibutuhkan suatu organisasi.
- Menurut laporan survei *Talent Management* yang dilakukan SHRM di tahun 2006, 53% organisasi memiliki inisiatif untuk mengimplementasikan *talent management*. Dari 53 % organisasi ini, 76% menempatkan *talent management* sebagai prioritas. Ditambah lagi, 85% HR dari perusahaan – perusahaan tersebut bekerjasama langsung dengan manajemen untuk mengimplementasikan strategi *talent management*. Meskipun begitu tidak semua perusahaan tersebut memiliki pengertian yang sama tentang *talent*. Kepercayaan mereka akan *talent* dan pengaruhnya ada di masing – masing *talent management*nya. Untuk itu, agar berjalan efektif, pemikiran tentang *talent* harus ditanamkan di organisasi, mulai dengan CEO nya. Lebih dari sekedar *succession planning* untuk posisi – posisi *top leaders*, perusahaan yang menilai *talent* memiliki apresiasi yang dalam untuk kontribusi masing – masing individu di tiap level, sekarang dan juga di masa depan. Pada intinya, *talent* adalah motor penggerak bagi organisasi untuk berada dimanapun perusahaan ingin berada.
- Survei *Global Talent Management Practices* mengeksplor praktek *talent management* yang dilakukan oleh *multinational company* (MNC), fokusnya adalah di proses global untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin. Menurut survei tersebut, proses yang paling efektif untuk mengidentifikasi *talent* dan meningkatkan ketersediaan kandidat yang potensial merupakan proses yang membutuhkan diskusi yang terbuka dan jujur. Akan tetapi tidak semua MNC menganggap hal ini penting, 80% perusahaan Amerika menganggap pertemuan *talent review* ini dilakukan jujur dan terbuka, dan untuk perusahaan Eropa hanya 55% (Lockwood, 2006).
- Riset yang dilakukan Djik (2008) di *South African Public Service*, *talent management* seharusnya tidak dilihat sebagai suatu perbaikan yang cepat dalam hal rekrutmen maupun tantangan pengembangan manajemen. Tetapi lebih dari itu, jika *talent management* diimplementasikan dengan benar, maka hal itu akan menjadi model di masa depan bagi terintegrasinya fungsi – fungsi departemen sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutmen *talent*, pengembangan manajemen dan *talent mentoring*.

#### **Pengaruh Antar Variabel**

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

Kebijakan *talent management* yang efektif yang mendemonstrasikan komitmen terhadap hasil *human capital* yaitu karyawan yang lebih *engaged* dan rendahnya level *turn over*. Konsekuensinya, *employee engagement* memiliki pengaruh yang substansial terhadap produktivitas karyawan dan *talent retention*.

Lebih lagi, dasar untuk *engaged workforce* adalah melalui kualitas, kedalaman, dan komunikasi yang nyata antara *Human Resources* dan *senior manager* kepada karyawan juga kualitas dari supervisi yang diberikan. Fungsi manajer sebagai orang yang paling bisa memampukan karyawan untuk berkomitmen terhadap pekerjaannya, organisasi, dan tim tidak dapat dipungkiri. Lebih lagi, ketika hal tersebut dilakukan, praktek – praktek yang mendukung *talent management* juga mendukung *employee engagement* (contohnya. Program yang imbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi – *flexitime*, *program reward*, dan juga sistem *performance management*) (Dijk, 2007).

#### **Pengaruh Talent Pool Terhadap Employee Engagement**

Dalam *talent pool*, manajemen mulai dengan mengidentifikasi karyawan yang paling cocok, yang kemudian memenuhi kebutuhannya guna pengembangan karyawan tersebut agar masing – masing individu tersebut dapat berkontribusi bagi tim dan juga bagi perkembangan organisasi. Dengan merekrut *talent* artinya memperhitungkan posisi mereka dan menyesuaikannya dengan strategi rekrutmen yaitu ke arah menarik dan me- *retain* mereka. Dengan menarik dan me-*retain* mereka melalui pengembangan dan mentoring di dalam *talent pool* merupakan langkah menuju suksesnya *employee engagement*. Fakta yang tinggal tetap yaitu – orang lebih tertarik lebih daripada uang dan talenta mereka harus digunakan dan dikembangkan dengan pendekatan pengimplementasian *talent pool* yang terintegrasi (Dijk, 2008).

#### **Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention**

*Talent management* merujuk pada proses pengembangan dan integrasi karyawan baru, pengembangan dan retensi karyawan yang ada, dan menarik karyawan yang mempunyai kinerja tinggi untuk bergabung ke perusahaan. Menurut artikel yang diterbitkan oleh Watkins pada tahun 2008, *talent management* merupakan proses menarik dan meretensi karyawan yang bernilai tinggi, dan mempunyai nilai kompetitif diantara perusahaan serta bernilai strategis.

Perusahaan yang menerapkan *talent management* mengintegrasikan rencana dan proses untuk mengelola *talent* dengan beberapa tahap berikut:

1. *Sourcing*, meng-*attract* dan merekrut kandidat yang berkualitas dan mempunyai latar belakang yang kompetitif
2. Mengelola dan menentukan imbal jasa yang kompetitif
3. Kesempatan training dan pengembangan
4. Proses manajemen kinerja (*performance management*)
5. Program retensi
6. Transisi dan promosi

#### **Pengaruh Talent Pool Terhadap Employee Retention**

*Talent Pool* sebagai bagian dari *Talent Development Program* adalah adalah program identifikasi kumpulan karyawan unggul atau potensial di dalam perusahaan. Perusahaan yang memberikan kesempatan besar kepada karyawannya untuk mengikuti program-program pengembangan karyawan berpotensi besar mampu mempertahankan karyawannya. Demikian pula perusahaan-perusahaan yang memiliki perencanaan karir, manajemen suksesi, maupun manajemen talenta yang sistematis dan akuntabel, berpotensi menarik para karyawannya, dan angkatan kerja di luar perusahaan, untuk bertahan dan bergabung bekerja di perusahaan.

Tingkat kepuasan karyawan dan tingkat *turnover* karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti *exiting work*, *great company*, *wealth and reward*, dan *growth and development*. Secara teoritis dapat ditetapkan hipotesa bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan dalam hal pekerjaan, perusahaan, kesejahteraan dan penghargaan, dan terhadap pertumbuhan dan perkembangan, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan dan semakin rendah tingkat *turnover* karyawan yang berarti tingginya level *employee retention*.

#### **Pengaruh Employee Engagement Terhadap Employee Retention**

Langkah - langkah retensi pada orang yang tepat menggunakan kombinasi insentif finansial dan nonfinansial yang disesuaikan dapat dilakukan. Namun perusahaan jangan melihat retensi karyawan sebagai praktek yang cukup dilakukan sesekali saja. Sebaliknya, pendekatan praktek terbaik dengan membangun perhatian terus - menerus dan komunikasi tepat waktu merupakan langkah untuk membantu karyawan memahami ketidakpastian yang melekat dalam perubahan organisasi. Pada akhirnya, apa yang banyak karyawan yang inginkan dari semua adalah kejelasan tentang masa depan mereka dengan perusahaan. Menciptakan kejelasan yang memerlukan campur tangan yang signifikan dari para manajer, termasuk pekerjaan yang sedang berlangsung kemajuan pelacakan sehingga perusahaan dapat dengan cepat melakukan intervensi ketika masalah timbul (Larkan, 2008). *Employee engagement* mengilustrasikan komitmen dan

energi yang ditunjukkan saat karyawan bekerja dan merupakan indikator atas keterlibatan dan dedikasi mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang *engaged* menjadi lebih produktif, *content*, dan *loyal* kepada perusahaan. Jika perusahaan menginginkan untuk memenuhi kebutuhan *talent*nya di masa sekarang dan di masa datang, *retention* harus menjadi prioritas. Semenjak karyawan yang *engaged* memiliki kecenderungan untuk tetap tinggal di perusahaan, langkah pertama untuk meningkatkan *retention* adalah dengan meningkatkan *employee engagement*. Mengarahkan *engagement* memerlukan pendekatan yang strategik dan menyeluruh yang menyangkut faktor – faktor organisasional secara luas, termasuk strategi bisnis, kepemimpinan, *culture*, proses kerja, *recognition and reward*, juga *roles and capability*. *Engagement*, jelas merupakan masalah yang kompleks yang tidak bisa secara singkat dijelaskan.

#### **Pengaruh Talent Pool Terhadap Employee Retention Melalui Employee Engagement**

Hasil penelitian antara *talent pool* dan *engagement* terhadap pekerjaan, terlihat bahwa *drivers engagement* secara keseluruhan adalah kemampuan untuk mempelajari dan tumbuh sebagai seorang individu, juga kemampuan untuk dapat menantang kemampuan diri sendiri. Jika kita melihat definisi *engagement* dari beberapa peneliti, contohnya Kahn's (2009) yang menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara kognitif dengan memiliki kesempatan untuk membuat pengaruh dan merasa bahwa pemenuhan terhadap pekerjaannya adalah sesuatu yang berarti untuk mereka. Program pengembangan *talent* didesain sedemikian rupa sehingga karyawan yang diberikan kesempatan untuk diberikan training, ditemukan memiliki pengaruh terhadap *engagement* dari karyawan tersebut.

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

*Employee engagement* memiliki dampak yang substansial bagi produktivitas karyawan dan *talent retention*. Karyawan yang berkomitmen untuk melakukan 20% lebih baik, 87% lebih kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri. Selain itu, dasar bagi karyawan yang *engaged* dibangun dengan kualitas, komunikasi antara HR dan senior manajemen ke karyawan, juga kualitas supervisi yang diberikan. Peran serta manajer sebagai orang yang dapat memampukan karyawan berkomitmen terhadap pekerjaannya, organisasi, juga tim bukanlah hal yang dilebih – lebihkan. Lebih daripada itu, ketika dilakukan dengan baik, hal – hal yang dilakukan untuk mendukung *talent management* juga mendukung *employee engagement* (contohnya: program keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) seperti *flexitime*, *telecommuting*, hari kerja yang dipadatkan, juga sistem manajemen kinerja (*performance management system*) (Lockwood, 2006). Dari beberapa *interview* yang dilakukan oleh para peneliti terhadap mereka yang dikategorikan kedalam *talent pool*, para karyawan tersebut memiliki respon yang positif terhadap pekerjaan mereka, juga terhadap pekerjaan mereka.

#### **Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis kuantitatif yang terdiri dari: uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis.

#### **Pembahasan**

Dalam penelitian ini analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menggambarkan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat yaitu pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari satu variabel ke variabel lainnya. Penghitungan koefisien jalur dalam penelitian ini dibantu dengan SPSS versi 20.0. Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel maka dilihat dari hasil perhitungan koefisien jalur sedangkan untuk mengetahui signifikansi digunakan uji t dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Setelah nilai  $t_{hitung}$  diperoleh maka untuk menginterpretasikan hasilnya digunakan ketentuan:

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ ,  $H_0$  ditolak (ada pengaruh signifikan)
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ ,  $H_0$  diterima (tidak ada pengaruh signifikan)

Untuk mengetahui nilai  $t_{tabel}$  digunakan ketentuan  $n-2$  pada taraf nyata ( $\alpha$ ) sebesar 5% atau 1%. Berdasarkan penghitungan  $t_{tabel}$  diperoleh nilai t sebesar 1,983 ( $\alpha=0,05$ ;  $v_1=2$ ,  $v_2=102$ ) dan 2,624 ( $\alpha=0,01$ ) sedangkan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung dapat dilihat pada Tabel 1:

**Tabel 1**  
**Hasil Perhitungan Koefisien Jalur**  
**Pengaruh Langsung**

Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$		Kesimpulan	
		( $\alpha=0,05$ )	( $\alpha=0,01$ )		
$P_1X_1$	0.851 $t_1$	12.560	1.983	2.642	Signifikan
$P_2X_2$	0.049 $t_2$	0.725	1.983	2.642	Tidak Signifikan
$P_3X_1$	0.024 $t_3$	11.254	1.983	2.642	Signifikan
$P_4X_2$	0.462 $t_4$	0.252	1.983	2.642	Tidak Signifikan
$P_5X_3$	0.998 $t_5$	2.752	1.983	2.642	Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa hasil perhitungan analisis jalur dan signifikansi pengaruh langsung antar variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Hasil analisis jalur *talent management* ( $X_1$ ) terhadap *employee engagement* ( $X_3$ ) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,851 dengan  $t_{hitung} = 12,560$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,983$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan 2,642 ( $\alpha = 0,01$ ). Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan.
- Hasil analisis jalur *talent pool* ( $X_2$ ) terhadap *employee engagement* ( $X_3$ ) diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,049 dengan  $t_{hitung} = 0,725$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,983$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan 2,642 ( $\alpha = 0,01$ ). Oleh karena nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah tidak signifikan.
- Hasil analisis jalur *talent management* ( $X_1$ ) terhadap *employee retention* ( $X_4$ ) diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,998 dengan  $t_{hitung} = 11,254$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,983$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan 2,642 ( $\alpha = 0,01$ ). Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan.
- Hasil analisis jalur *talent pool* ( $X_2$ ) terhadap *employee retention* ( $X_4$ ) diperoleh koefisien jalur langsung sebesar 0,024 dengan  $t_{hitung} = 0,252$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,983$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan 2,642 ( $\alpha = 0,01$ ). Oleh karena nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah tidak signifikan.
- Berdasarkan hasil analisis jalur *employee engagement* ( $X_3$ ) terhadap *employee retention* ( $X_4$ ) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,168 dengan  $t_{hitung} = 2,752$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,983$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan 2,642 ( $\alpha = 0,01$ ). Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan.

Berdasarkan pengaruh langsung dari setiap variabel di atas, maka dapat dihitung pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening dengan perhitungan sebagai berikut:

- Pengaruh *talent management* ( $X_1$ ) terhadap *employee retention* ( $X_4$ ) melalui *employee engagement* ( $X_3$ ), diperoleh dari hasil perkalian antara koefisien regresi  $X_1$  dengan koefisien regresi  $X_4$ .
- $(p_{1X_1} \times p_{3X_1}) = (0,851 \times 0,024) = 0.020$
- Pengaruh *talent pool* ( $X_2$ ) terhadap *employee retention* ( $X_4$ ) melalui *employee engagement* ( $X_3$ ), diperoleh dari hasil perkalian antara koefisien regresi  $X_2$  dengan koefisien regresi  $X_4$ .
- $(p_{2X_2} \times p_{4X_2}) = (0,049 \times 0,462) = 0.022$

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung terlebih dahulu dilakukan pencarian *error 1* ( $\epsilon_1$ ) dan *error 2* ( $\epsilon_2$ ) dengan bantuan nilai *Adjusted-R Square* untuk persamaan struktur 1 dan persamaan Struktur 2.

Nilai *Adjusted R-square* adalah sebesar 0,786, menunjukkan bahwa kontribusi variasi nilai  $X_1$  dan  $X_2$  dalam mempengaruhi variasi  $X_3$  adalah 78,6%, sisanya 21,4% merupakan kontribusi variabel lain dalam penelitian ini.

Berdasarkan nilai *Adjusted-R Square* pada Tabel 4.27 di atas, maka untuk menentukan nilai koefisien jalur dengan residualnya ( $\epsilon_1$ ) digunakan perhitungan sebagai berikut:

$$\epsilon_1 = \sqrt{(1 - R^2)}$$

$$\epsilon_1 = \sqrt{(1 - 0,786)}$$

$$\varepsilon_1 = 0,462$$

Sedangkan nilai *Adjusted-R Square* untuk persamaan struktur 2 diperoleh nilai sebesar 0,827. Nilai *Adjusted R-square* di atas adalah sebesar 0,827, menunjukkan bahwa kontribusi variasi nilai  $X_1$  dan  $X_2$  dalam mempengaruhi variasi  $X_3$  adalah 82,7%, sisanya 17,3% merupakan kontribusi variabel lain dalam penelitian ini.

Berdasarkan nilai *Adjusted-R Square* pada tabel Tabel 4.28, maka untuk menentukan nilai koefisien jalur dengan residualnya ( $\varepsilon_2$ ) digunakan perhitungan sebagai berikut:

$$e_2 = \sqrt{(1 - R^2)}$$

$$e_2 = \sqrt{(1 - 0,827)}$$

$$e_2 = 0,415$$

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* melalui variabel *intervening* digunakan uji  $t_{hitung}$  yang dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  dengan perhitungan sebagai berikut:

- a)  $t$  hitung pengaruh tidak langsung *talent management* ( $X_1$ ) terhadap *employee retention* ( $X_4$ ) melalui *employee engagement* ( $X_3$ ) adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} : \frac{(p_{1x1} + p_{5x3})}{e_1 + e_2} = \frac{(0,851 + 0,998)}{0,462 + 0,415} = \frac{1,849}{0,877} = 2,108$$

- b)  $t$  hitung pengaruh tidak langsung *talent pool* ( $X_2$ ) terhadap *employee retention* ( $X_4$ ) melalui *employee engagement* ( $X_3$ ) adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} : \frac{(p_{2x2} + p_{4x2})}{e_1 + e_2} = \frac{(0,049 + 0,998)}{0,462 + 0,415} = \frac{1,047}{0,877} = 1,193$$

**Tabel 2**  
**Hasil Perhitungan Koefisien Jalur**  
**Pengaruh Tidak Langsung**

Koefisien Jalur	$t$ hitung	$t$ tabel		Kesimpulan
		( $\alpha=0,05$ )	( $\alpha=0,01$ )	
$X_1$ terhadap $X_4$ melalui $X_3$	0.020 2.108	1.983	2.624	Signifikan
$X_2$ terhadap $X_4$ melalui $X_3$	0.022 1.193	1.983	2.624	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2013

Berdasarkan hasil analisis jalur dan signifikansi pengaruh tidak langsung, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Hasil analisis jalur *talent management* ( $X_1$ ) terhadap *employee retention* ( $X_4$ ) melalui *employee engagement* ( $X_3$ ) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,020 dengan  $t_{hitung} = 2,108$  sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,983 ( $\alpha = 0,05$ ) dan 2,642 ( $\alpha = 0,01$ ). Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah signifikan.
- b) Hasil analisis jalur *talent pool* ( $X_2$ ) terhadap *employee retention* ( $X_4$ ) melalui *employee engagement* ( $X_3$ ) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,022 dengan  $t_{hitung} = 1,193$  sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,983 ( $\alpha = 0,05$ ) dan 2,642 ( $\alpha = 0,01$ ). Oleh karena nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur adalah tidak signifikan.

Nilai koefisien standar *talent management* ( $X_1$ ) terhadap *employee engagement* ( $X_3$ ) adalah signifikan pada  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh langsung dan searah dengan *employee engagement*. Hal ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi *talent management*, maka semakin tinggi pula *employee engagement*. Dengan terbuktinya hipotesis pertama ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung antara *talent management* terhadap *employee engagement*, maka dapat diindikasikan apabila ingin meningkatkan *employee engagement* dapat dilakukan dengan peningkatan praktek *talent management*, yaitu dengan mengelola karyawan – karyawan berpotensi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, misalnya dengan meningkatkan proses perekrutan karyawan; memberikan penghargaan kepada karyawan, dll.

Nilai koefisien standar *talent pool* ( $X_2$ ) terhadap *employee engagement* ( $X_3$ ) adalah tidak signifikan pada  $p = 0,470$  ( $p > 0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa *talent pool* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Dengan demikian hipotesis kedua ditolak.

Ketidaksignifikanan pengaruh langsung *talent pool* terhadap *employee engagement* ini mungkin disebabkan ketidakseriusan perusahaan dalam mengelola dan mengembangkan karyawan – karyawan terbaiknya. Dan bisa saja hal ini disebabkan karena kurang tepatnya metode yang dipakai dalam melakukan proses *talent pool* di perusahaan.

Nilai koefisien standar *talent management* ( $X_1$ ) terhadap *employee retention* ( $X_4$ ) adalah tidak signifikan pada  $p = 0,802$  ( $p > 0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa *talent management* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee retention*. Dengan demikian hipotesis ketiga ditolak. Ketidaksignifikanan pengaruh langsung *talent management* terhadap *employee retention* kemungkinan disebabkan oleh kurang seriusnya cara perusahaan dalam mengelola karyawan – karyawan yang berpotensi. Dan juga kemungkinan program – program *talent management* terkait yang dijalankan hanya sekedar formalitas untuk memenuhi prosedur – prosedur yang ditetapkan oleh manajemen pusat hingga karyawan merasa kurang diperhatikan dan cenderung memiliki loyalitas yang rendah dan kinerja yang menurun.

Nilai koefisien standar *talent pool* ( $X_2$ ) terhadap *employee retention* ( $X_4$ ) adalah signifikan pada  $p = 0,007$  ( $p < 0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa *talent pool* berpengaruh langsung dan searah dengan *employee retention*. Hal ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi *talent pool*, maka semakin tinggi pula *employee retention*. Dengan terbuktinya hipotesis keempat ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung antara *talent pool* terhadap *employee retention*, maka dapat diindikasikan apabila ingin meningkatkan *employee retention* dapat dilakukan dengan meningkatkan implementasi *talent pool* seperti contohnya mengembangkan *individual development program* agar karyawan mendapatkan program pengembangan terstruktur secara personal.

Nilai koefisien standar *employee engagement* ( $X_3$ ) terhadap *employee retention* ( $X_4$ ) adalah signifikan pada  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh langsung dan searah dengan *employee retention*. Hal ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement*, maka semakin tinggi pula *employee retention*. Dengan terbuktinya hipotesis kelima ini yang menyatakan terdapat pengaruh langsung antara *employee engagement* terhadap *employee retention*, maka dapat diindikasikan apabila ingin meningkatkan *employee retention* dapat dilakukan dengan peningkatan *employee engagement*. Dikarenakan hasil analisis nilai koefisien pengaruh tidak langsung ( $0,849$ )  $>$  pengaruh langsung ( $0,024$ ), maka kesimpulannya adalah *Talent Management* ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Retention* ( $X_4$ ) melalui *Employee Engagement* ( $X_3$ ). *Employee Engagement* ( $X_3$ ) merupakan variabel intervening antara *Talent Management* ( $X_1$ ) dengan *Employee Retention* ( $X_4$ ), sehingga pengaruh antara *Talent Management* ( $X_1$ ) terhadap *Employee Retention* ( $X_4$ ) adalah pengaruh tidak langsung. Dengan terbuktinya hipotesis keenam ini yang menyatakan terdapat pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *employee retention*, maka dapat diindikasikan apabila ingin meningkatkan *employee retention* harus terlebih dahulu meningkatkan praktek *employee engagement*. Apabila praktek *talent management* dilakukan dengan benar, maka *employee engagement* akan tercipta dengan baik bersamaan dengan peningkatan *employee retention*.

Dikarenakan hasil analisis nilai koefisien pengaruh tidak langsung ( $0,049$ )  $<$  pengaruh langsung ( $0,168$ ), maka kesimpulannya adalah *Talent Pool* ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Retention* ( $X_4$ ) melalui *Employee Engagement* ( $X_3$ ). *Employee Engagement* ( $X_3$ ) bukan merupakan variabel intervening antara *Talent Pool* ( $X_2$ ) dengan *Employee Retention* ( $X_4$ ), sehingga pengaruh antara *Talent Pool* ( $X_2$ ) terhadap *Employee Retention* ( $X_4$ ) sebenarnya adalah langsung, berarti hipotesis ketujuh ditolak. Dengan demikian dapat diindikasikan apabila ingin meningkatkan *employee retention* harus terlebih dahulu melakukan peningkatan *talent pool*, contohnya dengan melakukan identifikasi list of *talent* atau karyawan unggul dengan melakukan penilaian yang benar terhadap karyawan berdasarkan posisi dan dibandingkan dengan standar kompetensi untuk tiap posisi.

### Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh langsung *talent management* terhadap *employee engagement*, maka dapat diindikasikan apabila ingin meningkatkan *employee engagement* dapat dilakukan dengan peningkatan praktek *talent management* yang baik, seperti halnya meliputi proses rekrutmen, kompensasi dan penghargaan, program pengembangan karyawan, juga peningkatan kepekaan akan kebutuhan *talent* tersebut.
2. Tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *talent pool* terhadap *employee engagement*. Kemungkinan karena kurang seriusnya perusahaan mengelola *talent pool*, karyawan – karyawan yang berpotensi atau kurang tepatnya metode yang dipakai dalam

- proses identifikasi karyawan untuk dimasukkan dalam *talent pool* sehingga proses yang seharusnya dapat me - *retain* karyawan justru tidak dapat melakukan pengembangan dan mentoring di dalam nya yang merupakan langkah menuju suksesnya *employee engagement*.
3. Tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *talent management* terhadap *employee retention*. Kemungkinan disebabkan cara atau langkah – langkah yang diterapkan untuk *talent* kurang tepat. Untuk itu harus dipastikan beberapa tahap berikut ini berjalan dengan baik:
    - a. *Sourcing*, meng-*attract* dan merekrut kandidat yang berkualitas dan mempunyai latar belakang yang kompetitif
    - b. Mengelola dan menentukan imbal jasa yang kompetitif
    - c. Kesempatan training dan pengembangan
    - d. Proses manajemen kinerja (*performance management*)
    - e. Program retensi
    - f. Transisi dan promosi
  4. Terdapat pengaruh langsung *talent pool* terhadap *employee retention*, maka dapat diindikasikan apabila ingin meningkatkan *employee retention* dapat dilakukan dengan meningkatkan implementasi *talent pool* seperti contohnya mengembangkan *individual development program* agar karyawan mendapatkan program pengembangan terstruktur secara personal.
  5. Terdapat pengaruh langsung *employee engagement* terhadap *employee retention*, maka dapat diindikasikan apabila ingin meningkatkan *employee retention* dapat dilakukan dengan meningkatkan implementasi langkah - langkah retensi pada orang yang tepat menggunakan kombinasi insentif finansial dan nonfinansial yang disesuaikan dapat dilakukan. Juga perusahaan melakukan pendekatan dengan membangun perhatian terus - menerus dan komunikasi tepat waktu yang merupakan langkah untuk membantu karyawan memahami ketidakpastian yang ada dalam perusahaan.
  6. Terdapat pengaruh tidak langsung *talent pool* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement*, maka dapat diindikasikan apabila ingin meningkatkan *employee engagement* terlebih dahulu meningkatkan *employee retention* melalui praktek *talent pool* yang benar.
  7. Tidak terdapat pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement*. Sehingga cara yang harus ditempuh yaitu apabila hendak meningkatkan *employee retention* terlebih langsung saja dengan meningkatkan *talent management*.

#### Daftar Pustaka

- Armstrong, Michael. 2011. *Handbook of Strategic Human Resources Management*. Hong Kong: Graphicraft Limited
- Autti, Jenni. 2011. *Talent Pool Process: An Interview-based Study in a Single Company. The Effect of Talent Pool Inclusion and Development Program Participation on Talent Engagement and Organisational Commitment. Academy of Management Journal*. Vol. 40 No.5, 1089 – 1997.
- Ashraf, Mohammad. 2008. *Human Resources Practices: From The Employee Perspective*. Jurnal Manajemen Bisnis. Vol. 1 No. 2, 203 – 218.
- Becker, Brian E.; Huselid, Mark A; Beatty, Richard W. 2009. *Transforming Talent into Strategic Impact: Mencapai Sasaran Strategis Perusahaan Melalui Karyawan Bertalenta*. Jakarta: Penerbit PPM
- Berger, Lance A and Dorothy R. Berger. 2007. *Best Practice on Talent Management*. Jakarta: Penerbit PPM
- Bhatnagar, Jyotsna. 2007. *Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 29 No. 6, 640 – 663
- Capelli, Peter. 2009. *Talent on Demand*. Jakarta: Penerbit PPM
- Challagan, Andre. 2008. *Talent Management Review*. Fasett. Oxford University Press
- Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati. 2011. *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT. Gramedia
- Davis. Tony. 2009. *Talent Assessment: Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang - Orang Terbaik dalam Perusahaan*. Jakarta: Penerbit PPM
- Djik, Van H.G. 2008. *The Talent Management Approach: To Human Resource Management: Attracting and Retaining The Right People. Journal of Public Administration*. Vol 43 No. 385 – 395

- Finny, Martha I. 2008. *Engagement: Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik Untuk Perusahaan*. Jakarta: Penerbit PPM
- Gaspersz, Vinchristo. 2012. *All - in - one: Talent Management*. Bogor: Vinchristo Publication
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Kamil, Bidayatul A.M. 2010. *A Study on The Implementation of Talent Management Practices at Malaysian Companies*. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 1 No. 4, 147-162
- Karlsson, Victoria. 2009. *Tackling Talent Management*. *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, 122 - 133
- Kehinde, James S. 2012. *Talent Management: Effect On Organizational Performance*. *Journal of Management and Strategies*, Vol. 4 No. 2, 178 – 186
- Larkan, Kerry. 2008. *Talent War: Mendapatkan dan Mempertahankan Orang – orang Terbaik Organisasi*. Jakarta: Penerbit PPM
- Levenson, Alec. 2012. *Talent Management: Challenges of Building Cross-Functional Capability in High – Performance Work System Environment*. *Asia Pasific Journal of Human Resources*. Vol 50, 187 – 204.
- Lockwood, Nancy. 2006. *Talent Management: Driver for Organizational Success*. *Academy of Management Journal*. Vol. 35No. 3, 467 - 504
- Lowsky, Bram. 2010. *The Shrinking Talent Pool*. Canada: Right Management
- Permanana, Nina Insania dkk. 2010. *Talent Management Implementation: Belajar dari Perusahaan - Perusahaan Terkemuka*. Jakarta: Penerbit PPM
- Ramachandaran, Sarmila. 2009. *Human Resources Management Practices for Talent Management*. Malaysia. INTI University College.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Perkasa
- Rumengan, Jemmy. 2012. *Metodologi Penelitian Dengan SPSS*. Batam: Uniba Press
- Rumengan, Jemmy. 2013. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Citapustaka Media Perintis
- Rumengan, Jemmy dkk. 2013. *Statistik Penelitian*. Bandung: Citapustaka Media
- Robertson, Ivan T. dan Cary L. Cooper. 2010. *Full Engagement : The Integration of Employee Engagement and Pshycological Well-Being*. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 31, No.4, 324-336
- Saks, Alan M. 2006. *Employee Engagement: Antecedents and Consequences*. *Journal of Managerial Pshycology*, Vol. 21, No.7, 600-661
- Sandler, S. F. 2006. *Critical Issues in HR Drive 2006 Priorities: #1 is Talent Management*. *HR Focus*, 83(1): 1 & 13-15.
- Smilansky, Jonathan. 2008. *Developing Executive Talent: Best Practices of Global Leaders*. Jakarta: Penerbit PPM
- Steel, R.P., Griffeth, R.W., and Hom, P.W. 2010. *Pratical Retention Policy for The Practical Manager*. *Academy of Management Executive*. Vol. 16 No. 2, 149 – 162