

# SISTEM MANAJEMEN TALENTA TERHADAP ORGANISASI PEMBELAJAR DAN KETERIKATAN KARYAWAN PADA PT HIPERNET INDODATA KANTOR PUSAT

Ridwan Maronrong, Adeline Amara Arina  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta  
ridwanmaronrong@stei.ac.id

Tanggal Masuk : Informasi artikel : Tanggal diterima:  
Tanggal Revisi :

## Abstract

*This study aims to determine the effect of talent management on the formation of a learning organization and employee engagement at PT Hipernet Indodata head office. There were 60 employees participated as the samples. which data was collected using a questionnaire. The statistical analysis technique used is Path Analysis with smartPLS 3.0 program. The results showed that Talent Attraction has a significant positive effect on Learning Organization, Talent Development has an insignificant negative effect on Learning Organization, Talent Retention has a significant positive effect on Learning Organization, Talent Attraction has no significant positive effect on Employee Engagement, Talent Development has insignificant negative effect on Employee Engagement, Talent Retention has a significant positive effect on Employee Engagement, Talent Attraction has no significant positive effect on Employee Engagement through Learning Organization, Talent Development has no negative effect significant impact on Employee Engagement through Learning Organization, Talent Retention has no significant positive effect on Employee Engagement through Learning Organization.*

**Keywords:** talent management, talent attraction, talent development, talent retention, learning organization, employee engagement.

## Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari manajemen talenta terhadap pembentukan organisasi pembelajar dan keterikatan karyawan pada PT Hipernet Indodata kantor pusat. Sampel yang digunakan adalah 60 karyawan PT Hipernet Indodata kantor pusat, dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknis analisis statistik menggunakan Path Analysis dengan program aplikasi SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan Daya Tarik Talenta berpengaruh positif signifikan terhadap Organisasi Pembelajar, Pengembangan Talenta berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Organisasi Pembelajar, Retensi Talenta berpengaruh positif signifikan terhadap Organisasi Pembelajar, Daya Tarik Talenta berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Keterikatan Karyawan, Pengembangan Talenta berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Keterikatan Karyawan, Retensi Talenta berpengaruh positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan, Daya Tarik Talenta berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar, Pengembangan Talenta berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar, dan Retensi Talenta berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar.*

**Keywords:** manajemen talenta, daya tarik talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, organisasi pembelajar, keterikatan karyawan.

## PENDAHULUAN

Indonesia kini tengah menjalani era revolusi industri 4.0 atau revolusi industri keempat, dimana teknologi informasi telah menjadi kebutuhan dasar dalam kehidupan manusia. PT Hipernet Indodata, atau yang dikenal dengan nama *brand* Hypernet, hadir sebagai perusahaan IT terkelola (*Manage Service Provider*) untuk menjawab berbagai kebutuhan teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia yang tidak pernah berhenti berkembang. Semakin berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi menjadikan persaingan antar perusahaan IT semakin ketat dan kompetitif setiap waktunya. PT Hipernet Indodata sebagai perusahaan jasa sangat berorientasi pada sumber daya manusia yang unggul.

Keunggulan sumber daya manusia tercipta melalui kompetensi dan komitmen (Sumual, 2017), maka dari itu, perusahaan perlu memastikan bahwa sumber daya manusianya memiliki keterikatan terhadap perusahaan sehingga menciptakan komitmen. Keterikatan karyawan adalah hubungan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan (Sianturi et al., 2019). Lubna et al. (2018) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan nilai keterikatan karyawan yang tinggi memperoleh laba yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan dengan nilai keterikatan karyawan yang rendah. Namun, menurut laporan *Gallup State of the Global Workplace*, 85% karyawan dari survey di 155 negara tidak memiliki keterikatan dengan pekerjaan mereka (Gallup, 2017).

Disisi lain, untuk dapat menghadapi kondisi pasar yang dinamis dan terus berkembang, PT Hipernet Indodata membutuhkan inovasi secara terus menerus dari produk, jasa dan proses dalam kegiatan operasionalnya, sehingga dibutuhkan adanya sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kemampuan dan kreativitasnya setiap waktu. Salah satu cara untuk mendorong adanya pengembangan pada karyawan adalah dengan menciptakan budaya belajar di dalam perusahaan (Safitri et al., 2018). Penting bagi perusahaan untuk bisa memfasilitasi budaya belajar dalam semua tingkatan, baik dalam tingkatan individu, tim maupun organisasi. Perusahaan yang demikianlah yang kemudian akan membentuk sebuah organisasi pembelajar dan akan bergantung pada pembelajaran tim, diskusi terbuka, struktur organisasi dan memberdayakan karyawan yang mampu mengambil keputusan dan memecahkan masalah secara kreatif (Lenka & Chawla, 2018). Konsep organisasi pembelajar pertama kali dipopulerkan oleh Peter M. Senge pada tahun 1990. Konsep ini diciptakan sebagai solusi untuk menghadapi tantangan yang kompetitif dan lingkungan bisnis yang dinamis, sehingga perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk belajar, beradaptasi dan berubah.

Untuk mampu membangun keterikatan karyawan dan membentuk organisasi pembelajar pada perusahaan, dibutuhkan peran penting dari manajemen talenta. Manajemen talenta adalah seperangkat praktik yang dirancang perusahaan untuk merekrut, mengembangkan, menempatkan dan mempertahankan talenta, serta melakukan manajemen karier yang bertujuan mendapatkan individu yang tepat dalam pekerjaan yang tepat (Bibi, 2019). Dengan praktik manajemen talenta yang efektif, perusahaan akan memiliki sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas dan mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, karena mereka dapat belajar lebih cepat dan lebih efektif dibandingkan dengan yang lain (Tarigan et al., 2018). Sejauh ini, PT Hipernet Indodata sudah memiliki penerapan manajemen talenta dalam perusahaannya, mulai dari daya tarik talenta, pengembangan talenta dan retensi talenta.

Penelitian ini berlandaskan pada penelitian sebelumnya oleh Tarigan et al. (2018) yang menyatakan bahwa praktik manajemen talenta memiliki pengaruh terhadap organisasi pembelajar, serta penelitian oleh Lubna et al. (2018) yang menyatakan bahwa praktik manajemen talenta memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan. Pada penelitian ini, manajemen talenta dibagi menjadi tiga variabel independen, yaitu daya tarik talenta, pengembangan talenta dan retensi talenta

## **METODE**

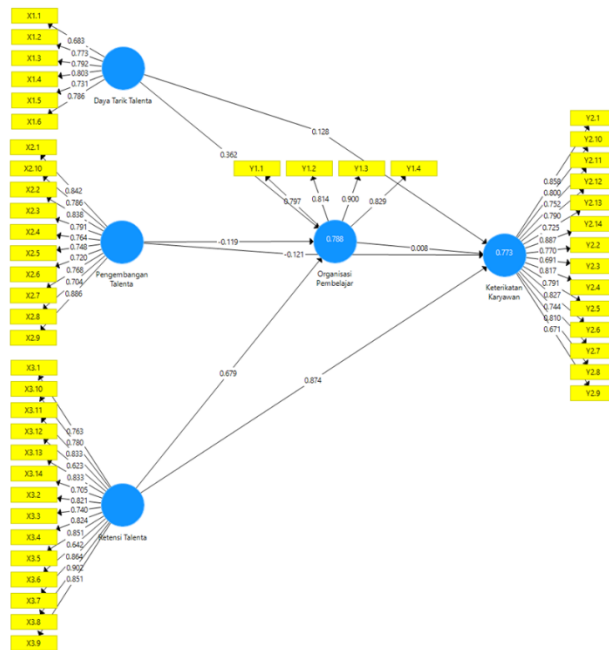
Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal dengan metode kuantitatif. Objek pada penelitian ini adalah PT Hipernet Indodata kantor pusat, yang bergerak pada sektor industri telekomunikasi, berlokasi di Jl. Makaliwe Raya No. 24-24A, Jakarta Barat. Populasi penelitian ini adalah 125 karyawan PT Hipernet Indodata kantor pusat, dengan sampel sebanyak 60 karyawan yang diambil menggunakan rumus Slovin dengan margin eror 10%. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner online dengan skala liker 4 titik (sangat setuju, setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju) dengan butir pertanyaan sejumlah 48.

Teknis analisis statistik pada penelitian ini menggunakan metode Path Analysis dengan program aplikasi SmartPLS versi 3.0. Analisis yang digunakan adalah *Convergent Validity*, *Discriminant validity*, *Composite Reliability*, *R-Square (R<sup>2</sup>)*, *Path Coefficients*, *Indirect Effect*.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Responden dari kuisisioner ini terdiri dari 21 karyawan laki-laki (35%) dan 39 karyawan perempuan (65%). Perolehan menunjukkan bahwa responden yang dominan pada penelitian ini adalah karyawan perempuan. Responden sebanyak 1 karyawan (2%) dengan usia <20 tahun, 16 karyawan (27%) dengan usia antara 20-25 tahun, 22 karyawan (36%) dengan usia 26-30 tahun, 17 karyawan (28%) dengan usia 30-35 tahun dan 4 karyawan (7%) dengan usia >35 tahun. Perolehan tersebut memberikan penjelasan maka responden dominan mempunyai usia dengan rentang 20- 25 tahun dan 26-30 tahun.

Pengujian pertama yang dilakukan adalah *convergent validity*. *Convergent validity* dilakukan dengan melihat indikator validitas yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*.



Gambar 1. Output *loading factor* (2021)

Nilai *loading factor* pada 48 butir pertanyaan  $>0.500$  yang menyatakan semua indikator yang digunakan sebagai kuesioner dinyatakan valid.

Pengujian kedua adalah *discriminant validity* menggunakan metode *fornell larcker criterion*. Model pengukuran memiliki validitas diskriminan yang baik dengan melihat nilai *fornell larcker criterion*  $>0.500$ .

Tabel 1. *Fornell larcker criterion* (2021).

Variable	Daya tarik talenta	Keterikatan karyawan	Organisasi pembelajar	Pengembangan talenta	Retensi talenta
Daya tarik talenta	0.763				
Keterikatan karyawan	0.740	0.783			
Organisasi pembelajar	0.812	0.772	0.836		
Pengembangan talenta	0.814	0.773	0.784	0.787	
Retensi talenta	0.806	0.876	0.864	0.896	0.792

Sumber: olah data SmartPLS (2021)

Hasil olah data menyatakan bahwa keeratn hubungan antar variabel memiliki nilai *fornell larcker criterion* lebih besar dari 0.5, yang mengartikan bahwa model pengukuran memiliki validitas diskriminan yang baik.

Pengujian ketiga adalah *composite realibility*. Konstrak dinyatakan reliabel jika *composite reliability* dan *cronbach's alpha* mempunyai nilai lebih besar dari 0.700, serta juga dengan memperhitungkan nilai *average variance extracted (ave)*  $>0.500$ .

Tabel 2. *Composite reliability*

Variable	Cronbach's alpha	Rho_a	Composite reliability	Ave
Retensi talenta	0.953	0.957	0.959	0.628
Keterikatan karyawan	0.951	0.954	0.957	0.613
Pengembangan talenta	0.931	0.937	0.942	0.619
Daya tarik talenta	0.856	0.860	0.893	0.582
Organisasi pembelajar	0.856	0.864	0.902	0.699

Sumber: olah data SmartPLS (2021)

Hasil olah data menyatakan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* setiap variabel > 0.700, serta memiliki nilai *ave* >0.500, sehingga setiap variabel dalam penelitian ini dinyatakan bersifat reliabel.

Pengujian keempat adalah *r square coefficient*. Semakin tinggi nilai *r-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Tabel 3. *R square coefficient*

Variable dependen	R square
Organisasi pembelajar	0.788
Keterikatan karyawan	0.773

Sumber: olah data SmartPLS (2021)

Pada tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai *r-square* pada variabel organisasi pembelajar (Y1) adalah sebesar 0.788. Hal tersebut menunjukkan bahwa variasi atau perubahan organisasi pembelajar (Y1) dipengaruhi oleh daya tarik talenta (X1), pengembangan talenta (X1) dan retensi talenta (X3) sebesar 78.8%, sedangkan sebesar 21.2% dipengaruhi oleh faktor lain. Sementara nilai *r-square* pada variabel keterikatan karyawan (Y2) adalah sebesar 0.733, yang menunjukkan bahwa variasi atau perubahan keterikatan karyawan (Y2) dipengaruhi oleh daya tarik talenta (X1), pengembangan talenta (X1), retensi talenta (X3) dan organisasi pembelajar (Y1) sebesar 73.3%, sedangkan sebesar 26.7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Pengujian kelima adalah pengukuran *path coefficients* untuk merepresentasikan pengaruh langsung dari variabel x terhadap variabel y. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah *t-statistics* >1,96 dan tingkat signifikansi *p-value* dan *indirect effect* < 0,05 untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan antar variabel, serta nilai koefisien bernilai positif untuk mengetahui adanya pengaruh yang positif antar variabel.

Tabel 4. *Path Coefficients*

	Original Sample	T Statistics	P Values
Daya Tarik Talenta -> Organisasi Pembelajar	0.362	3.114	0.002
Daya Tarik Talenta -> Keterikatan Karyawan	0.128	1.171	0.242
Pengembangan Talenta -> Organisasi Pembelajar	-0.119	0.733	0.464
Pengembangan Talenta -> Keterikatan Karyawan	-0.121	0.547	0.585
Retensi Talenta -> Organisasi Pembelajar	0.679	4.064	0.000
Retensi Talenta -> Keterikatan Karyawan	0.874	4.388	0.000

Sumber: olah data SmartPLS (2021)

#### **Pengaruh Daya Tarik Talenta Terhadap Organisasi Pembelajar**

Variabel daya tarik talenta (X1) dengan organisasi pembelajar (Y1) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.362, dengan nilai *t-statistik* sebesar 3.114 dan *p-value* sebesar 0.002. Hal ini menunjukkan bahwa daya tarik talenta memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajar. Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu Tarigan et al. (2018) dan Afshari & Hadian Nasab (2021) yang mengatakan bahwa daya tarik talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajar. Peningkatan penerapan praktik daya tarik talenta pada PT Hipernet Indodata akan meningkatkan pula kemampuan perusahaan dalam membentuk organisasi pembelajar. Praktik daya tarik talenta yang efektif dan efisien akan memastikan perusahaan menarik talenta-talenta dengan kompetensi dan potensi terbaik yang akan mendukung terbentuknya perusahaan sebagai organisasi pembelajar (O'Bryan & Casey, 2017).

#### **Pengaruh Pengembangan Talenta Terhadap Organisasi Pembelajar**

Variabel pengembangan talenta (X2) dengan organisasi pembelajar (Y1) memiliki nilai koefisien jalur sebesar -0.119, dengan nilai *t-statistik* sebesar 0.733 dan *p-value* sebesar 0.464. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan talenta memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap organisasi pembelajar. Pengembangan talenta sendiri memiliki tujuan untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan talenta secara individu untuk dapat memenuhi kebutuhan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif (Mohammed, 2018). Talenta yang unggul kemudian akan membantu perusahaan dalam membentuk organisasi pembelajar. Dari

hasil penelitian ini, diketahui bahwa penerapan praktik manajemen talenta pada PT Hipernet Indodata tidak berpengaruh terhadap pembentukan perusahaan sebagai organisasi pembelajar.

#### **Pengaruh Retensi Talenta Terhadap Organisasi Pembelajar**

Variabel retensi talenta (X3) dengan organisasi pembelajar (Y1) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.679, dengan nilai t-statistik sebesar 4.064 dan p-value sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa retensi tarik talenta memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajar. Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu Tarigan et al. (2018) dan Afshari & Hadian Nasab (2021) yang mengatakan bahwa retensi talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajar. Peningkatan penerapan praktik retensi talenta pada PT Hipernet Indodata akan meningkatkan pula kemampuan perusahaan dalam membentuk organisasi pembelajar. Praktik retensi talenta bertujuan untuk mendorong talentanya bertahan dengan perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama, proses ini juga diperlukan untuk mencegah adanya pergantian talenta dengan tingkat produktivitas yang lebih rendah. Upaya yang dapat dilakukan dalam proses mempertahankan talentanya adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja melibatkan sikap emosional yang positif di tempat kerja, yang membantu perusahaan dalam mempertahankan talenta dan mencapai keunggulan kompetitif (Asrar-ul-Haq et al. 2017).

#### **Pengaruh Daya Tarik Talenta Terhadap Keterikatan Karyawan**

Variabel daya tarik talenta (X1) dengan keterikatan karyawan (Y2) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.128, dengan nilai t-statistik sebesar 1.171 dan p-value sebesar 0.242. Hal ini menunjukkan bahwa daya tarik talenta memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hasil ini tidak berbanding lurus dengan penelitian terdahulu oleh Lubna et al. (2018) yang menyatakan bahwa daya tarik talenta memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. Menarik talenta yang tepat dan menempatkannya pada pekerjaan yang tepat akan meningkatkan keterikatan dari talenta itu sendiri terhadap pekerjaannya (Chandani et al., 2016), sehingga dibutuhkan suatu praktik manajemen talenta yang tepat pada suatu organisasi.

#### **Pengaruh Pengembangan Talenta Terhadap Keterikatan Karyawan**

Variabel pengembangan talenta (X2) dengan keterikatan karyawan (Y2) memiliki nilai koefisien jalur sebesar -0.121, dengan nilai t-statistik sebesar 0.547 dan p-value sebesar 0.585. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan talenta memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap keterikatan karyawan. Penerapan praktik pengembangan talenta pada PT Hipernet Indodata dirasa belum mampu untuk meningkatkan keterikatan pada karyawan terhadap pekerjaan maupun perusahaan. Adapun praktik pengembangan talenta yang sudah diterapkan oleh PT Hipernet Indodata antara lain, pelatihan sesuai dengan kompetensi kerja karyawan atau hardskill training, pelatihan kemampuan yang bersifat umum atau softskill, memberikan karyawan peluang untuk mengikuti sertifikasi kompetensi/profesi dan memberikan karyawan kesempatan mengikuti pelatihan diluar kompetensi kerjanya.

#### **Pengaruh Retensi Talenta Terhadap Keterikatan Karyawan**

Variabel retensi talenta (X3) dengan keterikatan karyawan (Y2) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.874, dengan nilai t-statistik sebesar 4.388 dan p-value sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa retensi talenta memiliki pengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu Dhanalakshmi et al., (2016) yang menyatakan bahwa retensi talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Upaya yang sudah diterapkan PT Hipernet Indodata dalam mempertahankan karyawannya, seperti dukungan manajerial, pengembangan karier, penghargaan dan pengakuan, akan menciptakan rasa puas dari karyawan atas perlakuan yang mereka dapatkan. Karyawan akan merasa bahwa perusahaan memperlakukan mereka sebagai aset yang berharga, sehingga akan tercipta rasa keterikatan dari karyawan itu sendiri, baik terhadap pekerjaan, rekan kerja, maupun terhadap perusahaan.

Pengujian keenam adalah pengukuran *Indirect Effect* untuk merepresentasikan pengaruh pengaruh dari variabel X terhadap variabel Y2 melalui variabel Y1. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah *t-statistics* >1,96 dan tingkat signifikansi *p-value* dan *indirect effect* < 0,05 untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan antar variabel, serta nilai koefisien bernilai positif untuk mengetahui adanya pengaruh yang positif antar variabel.

Tabel 5. *Indirect Effect*

	Original Sample	T Statistics	P Values
Daya Tarik Talenta -> Organisasi Pembelajar -> Keterikatan Karyawan	0.003	0.040	0.968
Pengembangan Talenta -> Organisasi Pembelajar -> Keterikatan Karyawan	-0.001	0.027	0.979
Retensi Talenta -> Organisasi Pembelajar -> Keterikatan Karyawan	0.005	0.044	0.965

Sumber: olah data SmartPLS (2021)

### **Pengaruh Daya Tarik Talenta terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar**

Variabel daya tarik talenta (X1) dengan keterikatan karyawan (Y2) melalui organisasi pembelajar (Y1) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.003, dengan nilai t-statistik sebesar 0.040 dan p-value sebesar 0.968. Hal ini menunjukkan bahwa daya tarik talenta memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap keterikatan karyawan melalui organisasi pembelajar. PT Hipernet Indodata sebagai organisasi pembelajar belum bisa menjadi perantara untuk daya tarik talenta dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan Talenta terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar**

Variabel pengembangan talenta (X2) dengan keterikatan karyawan (Y2) melalui organisasi pembelajar (Y1) memiliki nilai koefisien jalur sebesar -0.001, dengan nilai t-statistik sebesar 0.027 dan p-value sebesar 0.979. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan talenta memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keterikatan karyawan melalui organisasi pembelajar. PT Hipernet Indodata sebagai organisasi pembelajar tidak bisa menjadi perantara untuk pengembangan talenta dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

### **Pengaruh Retensi Talenta terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar**

Variabel retensi talenta (X3) dengan keterikatan karyawan (Y2) melalui organisasi pembelajar (Y1) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.005, dengan nilai t-statistik sebesar 0.044 dan p-value sebesar 0.965. Hal ini menunjukkan bahwa retensi talenta memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keterikatan karyawan melalui organisasi pembelajar. PT Hipernet Indodata sebagai organisasi pembelajar belum mampu menjadi perantara untuk retensi talenta dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

## **KESIMPULAN**

Pembentukan organisasi pembelajar pada PT Hipernet Indodata dipengaruhi secara signifikan oleh praktik daya tarik talenta dan retensi talenta yang sudah diterapkan perusahaan. Hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan untuk dapat meningkatkan kemampuan perusahaan sebagai organisasi pembelajar, yaitu dengan meningkatkan efisiensi dan efektifitas praktik daya tarik talenta dan retensi talenta. Sebaliknya, pembentukan organisasi pembelajar pada PT Hipernet Indodata tidak dipengaruhi secara signifikan oleh praktik pengembangan talenta yang sudah diterapkan. Hal ini menunjukkan bahwa upaya pengembangan talenta belum efektif dalam membentuk perusahaan sebagai organisasi pembelajar.

Keterikatan karyawan pada PT Hipernet Indodata dipengaruhi secara signifikan oleh praktik retensi talenta yang sudah diterapkan perusahaan. Hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan untuk dapat meningkatkan keterikatan karyawan, yaitu dengan meningkatkan efisiensi dan efektifitas praktik retensi talenta yang akan menciptakan rasa puas dari karyawan atas perlakuan yang mereka dapatkan. Karyawan akan merasa bahwa perusahaan memperlakukan mereka sebagai aset yang berharga, sehingga akan tercipta keterikatan dari karyawan itu sendiri, baik terhadap pekerjaan, rekan kerja, maupun terhadap perusahaan. Namun keterikatan karyawan pada PT Hipernet Indodata tidak dipengaruhi secara signifikan oleh praktik daya tarik talenta dan pengembangan talenta yang diterapkan perusahaan.

Baik daya tarik talenta, pengembangan talenta maupun retensi talenta pada PT Hipernet Indodata tidak mempengaruhi secara signifikan keterikatan karyawan melalui organisasi pembelajar. PT Hipernet Indodata sebagai organisasi pembelajar belum bisa menjadi perantara untuk daya tarik talenta, pengembangan talenta dan retensi talenta dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu oleh Ogueyungbo et al. (2020), Malik & Garg (2017), dan Hussain & Amir Ishak (2017) yang menyatakan bahwa organisasi pembelajar secara signifikan dapat mempengaruhi keterikatan karyawan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Afshari, L., & Hadian Nasab, A. (2021). Enhancing organizational learning capability through managing talent: mediation effect of intellectual capital. *Human Resource Development International*, 24(1), 48–64. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1727239>
- Agusinta, L. (2020). *Pengantar Metode Penelitian Manajemen* (T. Lestari (ed.)). Jakad Media Publishing.
- Aladwan, S. A., & Forrester, P. (2016). The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.
- Ali, M., Lei, S., & Hussain, S. T. (2017). Relationship of External Knowledge Management and Performance of Chinese Manufacturing Firms: The Mediating Role of Talent Management. *International Business Research*, 10(6), 248. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n6p248>
- Alias, N. E., Nor, N. M., & Hassan, R. (2016). Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014). *Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014)*, 2014(AiCoBM 2014), 101–115. <https://doi.org/10.1007/978-981-287-426-9>
- Alkerdawy, M. M. A. (2016). The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management. *International Business Research*, 9(6), 80. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n6p80>
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352–2363. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.040>
- Bibi, M. (2019). Impact of talent management practices on employee performance: an empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22–32.
- Bihani, A., & Dalal, K. (2014). A Review into Talent Management, Talent Retention and its Scope for Learning Organisations. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 2(1), 1–11. <http://search.proquest.com.ezproxy.saintleo.edu/docview/1845264077?accountid=4870>
- Budiaji, W. (2013). Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert (The Measurement Scale and The Number of Responses in Likert Scale). *Ilmu Pertanian Dan Perikanan*, 2(2), 127–133. <http://umbidharma.org/jipp>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Dhanalakshmi, R. V, Balanaga Gurunathan, K., & Vijayakumar, M. (2016). *A Study On Talent Management Practices And Its Impact On Employee Retention In It Industry In Chennai District*. 1–20. [https://www.researchgate.net/profile/M\\_Vijayakumar2/publication/307626687\\_A\\_Study\\_On\\_Talent\\_Management\\_Practices\\_And\\_Its\\_Impact\\_On\\_Employee\\_Retention\\_In\\_It\\_Industry\\_In\\_Chennai\\_District/links/595cab534585151177488ebf/A-Study-on-Talent-Management-Practices-](https://www.researchgate.net/profile/M_Vijayakumar2/publication/307626687_A_Study_On_Talent_Management_Practices_And_Its_Impact_On_Employee_Retention_In_It_Industry_In_Chennai_District/links/595cab534585151177488ebf/A-Study-on-Talent-Management-Practices-)
- Ekhsan, M., & Taopik, M. (2020). Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(3), 163. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i3.484>
- Fanbasten, N. (2013). *Enhancing Business Performance Through Learning Organization And Knowledge Sharing Capability: The Mediating Effect Of Innovation Capability Using Pls Method (Case Study : PT. Sit Global*

Systems) (Vol. 15).

- Friday, E. O., & Sunday, M. (2019). Talent Management and Workers' Commitment: Oil & Gas Firms in Nigeria. *Talent Management and Workers' Commitment*, 2(3), 1–15. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i3.138>
- Gallup. (2017). State of the Global Workplace Report 2017 Executive Summary. *Gallup*.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 17, 45S-63S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Hamdani, N. A., & Susilawati, W. (2018). Application of information system technology and learning organization to product innovation capability and its impact on business performance of leather tanning industry. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(2), 131–135. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13143>
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Heri Retnawati. (2017). *Analisis Jalur, Analisis Faktor Konfirmatori dan Pemodelan Persamaan Struktural*. 1–10. [http://staffnew.uny.ac.id/upload/132255129/pengabdian/5-materi-Analisis Jalur, CFA, SEM-alhamdulillah.pdf](http://staffnew.uny.ac.id/upload/132255129/pengabdian/5-materi-Analisis%20Jalur,%20CFA,%20SEM-alhamdulillah.pdf)
- Hina, Q., Zamir, S., & Nudra, S. (2014). Impact of employee benefits on job satisfaction of teachers at higher level. *Journal of Education and Practice*, 5(7), 122–129.
- Hussain, I. A., & Amir Ishak, N. (2017). The Relationship Between Organizational Learning and Employee Engagement, in the Perspective of Young Employees from Commercial Banks in Malaysia. *Journal of Business and Economic Development*, 2(1), 32. <https://doi.org/10.24191/abrij.v2i1.10055>
- Irmawaty, & Hamdani, M. (2016). Pengaruh talent management terhadap pengembangan karir Pegawai di Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 12(2), 97–104.
- Isfahani, A. C.-, & Boustani, H. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), 114–128. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v3-i5/1196>
- Krisiandi. (2019). Pidato Lengkap Visi Indonesia Jokowi. Kompas.Com, 1. <https://nasional.kompas.com/read/2019/07/15/06204541/pidato-lengkap-visi-indonesia-jokowi?page=all>
- Lenka, U., & Chawla, S. (2018). Higher educational institutes as learning organizations for employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 47(5), 265–276. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2015-0001>
- Lubna, Jehangir, M., & Khan, A. (2018). Talent Management Practices, Employees Engagement and Employees Creativity. *Curj*, 08(02), 322–332.
- Lyria, R. K. (2014). Effect of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(3), 65–70.
- Malik, P., & Garg, P. (2017a). Learning Organization and Work Engagement: Exploring The Nexus In Indian IT Sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 166–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2016-0034>
- Malik, P., & Garg, P. (2017b). Learning Organization and Work Engagement: The Mediating Role Of Employee Resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>



- Mohammed, A. A. (2018). *an Investigation Into the Relationship Between Talent Management Processes and Knowledge Management Processes: a Case of the Higher Education Sector in Queensland, Australia*.
- N. Horseman. (2018). Benchmarking and rankings', in T Strike (ed.). *Higher Education Strategy and Planning: A Professional Guide, 1st Edn, Routledge, 228–246*.
- Nyaribo, O. L., & Nyakundi, A. W. (2016). The Effect of Non-Financial Compensation on Employee Performance of Micro-Finance Institutions: A Case of Wakenya Pamoja Sacco, Kisii County, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 2(6), 103–126.
- O'Bryan, C., & Casey, A. M. (2017). Talent management: Hiring and developing engaged employees. *Library Leadership and Management*, 32(1).
- Ogbogu, C. O. (2017). The Effects of Motivation on Staff Job Performance: Evidences from the Lagos State Ministry of Environment, Nigeria. *Journal of Sustainable Development*, 10(2), 183. <https://doi.org/10.5539/jsd.v10n2p183>
- Ogueyungbo, O. O., Chinonye, L. M., Igbinoba, E., Salau, O., Falola, H., & Olokundun, M. (2020). Organisational learning and employee engagement: The mediating role of supervisory support. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1816419>
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Pering, I. M. A. A. (2020). *Kajian Analisis Jalur Dengan Structural Equation Modeling (Sem) Smart-PLS 3.0*. 03(02), 28–48.
- Prinsloo, H. (2017). *How South African Businesses Design and Execute Transformation Initiatives : Implications for Coaching A Research Report submitted by. February*.
- Pusriadi, T., Ekonomi, F., Tinggi, S., & Samarinda, I. E. (2020). Pengaruh Talent Management Dan Employee Engagement Terhadap Employee Capabilities: Studi Pada Karyawan Pt. Bintang Wahana Tata Dio Caesar Darma. *Jre*, 3(1), 54–61. <http://journal.umg.ac.id/index.php/jre>
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif*. Deepublish. <https://books.google.co.id/books?id=W2vXDwAAQBAJ&lpg=PP1&ots=Zgol2QEbEW&dq=buku+metode+penelitian+kuantitatif+manajemen&hl=id&pg=PR4#v=onepage&q&f=false>
- Ruban, A. M. (2018). Paradigm Shift in Employee Engagement – a Critical Analysis on the Drivers of Employee Engagement. *International Journal of Information, Business and Management*, 10(2), 32–47.
- Safitri, C. L., Setyanti, S. W. L. H., & Sudarsih, S. (2018). Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 79. <https://doi.org/10.33603/ijbm.v2i1.1059>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2001). Relaxation of classical particles in two-dimensional anharmonic single-well potentials. *Physical Review E - Statistical Physics, Plasmas, Fluids, and Related Interdisciplinary Topics*, 63(2), 5. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.63.021114>
- Schlechter, A., Hung, A., & Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.647>

- Senge, P. M. (2004). *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of Learning Organisation*. New York. Doubleday
- Sianturi, N. S., Milfayetti, S., & Lubis, M. R. (2019). Hubungan Psychology Well Being dengan Employee Engagement Ditinjau dari Masa Kerja. *Proceeding Icopoid: The 2nd Interntional Conference on Politics of Islamic Development*, 1(1), 125–135. <http://proceeding.uma.ac.id/index.php/ycopoid>
- Smith, T. D. (2017). The Effects of Management on Commitment in the Retail Industry. *Doctor of Philosophy in Business Administration Thesis, Walden University, Washington, USA.*, 68–73. <https://doi.org/10.1201/b11475-5>
- Sobir, O. Z. (2016). The implementation of good corporate governance (gcg) and learning organization in state companies and government. *AdBispreneur*, 1(3), 259–266.
- Southgate, A. N. N., & Mondo, T. S. (2017). Perceptions of job satisfaction and distributive justice: A case of Brazilian F&B hotel employees. *Tourism*, 65(1), 87–102.
- Srimulyani, V. A. (2020). Talent Management dan Konsekuensinya terhadap Employee Engagement dan Employee Retention. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(4), 538–552. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i4.157>
- Sumual, T. E. M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)* (Lia (ed.)). Surabaya. CV. R.A.De.Rozari.
- Suryani, & Hendryadi. (2016). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Jakarta. Prenada Media.
- Suseno, Y., & Pinnington, A. H. (2017). The war for talent: human capital challenges for professional service firms. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 205–229. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1287830>
- Tarigan, J., Ferdian, G. N., Hatane, S. E., & Dharmayanti, D. (2018). Talent Management and Financial Performance: Does Organization Learning Mediate That Relationship? *Asia Pacific Management and Business Application*, 007(01), 1–16. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2018.007.01.1>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278–293. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.001>
- Terblanche, N. H. D., Albertyn, R. M., & Van Coller-Peter, S. (2017). Designing a coaching intervention to support leaders promoted into senior positions. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.842>
- Wahyuni, R. A. (2019). Perceived Organizational Support Dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 905–913.
- Yusuf. (2020). Masuki Era Revolusi Industri 4.0, Indonesia Perlu Manfaatkan Teknologi Digital. *Berita Kominfo*, 1. [https://www.kominfo.go.id/content/detail/29885/masuki-era-revolusi-industri-40-indonesia-perlu-manfaatkan-teknologi-digital/0/berita\\_satker](https://www.kominfo.go.id/content/detail/29885/masuki-era-revolusi-industri-40-indonesia-perlu-manfaatkan-teknologi-digital/0/berita_satker)