

PENGARUH DIMENSI TALENT MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN: STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN INTERNET SERVICE PROVIDER (ISP) PT XYZ

Victor Hutomo Desetyadi¹, Tongam Sirait²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Jl. Dipati Ukur No.80, Bandung, Jawa Barat, Indonesia
Email: victorhutomodesetyadi@gmail.com

Article History

Received: 17-07-2025

Revision: 28-07-2025

Accepted: 01-08-2025

Published: 03-08-2025

Abstract. The background of the research is based on the urgency of strategically managing talent to face the challenges of a dynamic and competitive digital industry. This study aims to analyze the impact of Talent Management dimensions on employee performance at the Internet Service Provider (ISP) company PT XYZ. The research method used is a quantitative approach with explanatory survey techniques. Data were collected through a Likert questionnaire from all active employees ($n = 48$), with 31 valid respondents. Multiple linear regression analysis was used to test simultaneous and partial effects. The research results show that Talent Management simultaneously does not significantly affect employee performance ($p = 0.081$). However, partially, two dimensions, namely Performance Management and Organizational Development, actually have a significant but negative effect. These findings indicate a mismatch in the implementation of programs that may lower employee perceptions of performance. Additionally, the dimension of Company Vision, Mission, and Guiding Principles shows a significant positive effect that is approaching significance ($p = 0.051$), indicating its strategic potential in influencing performance if further optimized. The success of Talent Management is greatly determined by the quality of implementation, employee perception, and the organizational context.

Keywords: Talent Management, Employee Performance, Multiple Linear Regression, Performance Management, ISP

Abstrak. Latar belakang penelitian didasarkan pada urgensi pengelolaan talenta secara strategis guna menghadapi tantangan industri digital yang dinamis dan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dimensi *Talent Management* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan *Internet Service Provider* (ISP) PT XYZ. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner Likert kepada seluruh karyawan aktif ($n = 48$), dengan 31 responden valid. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh simultan dan parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Talent Management* secara simultan belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0.081$). Namun, secara parsial, dua dimensi yaitu *Performance Management*, dan *Organizational Development* justru berpengaruh signifikan tetapi negatif. Temuan ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian dalam implementasi program yang berpotensi menurunkan persepsi karyawan terhadap kinerja. Selain itu, dimensi *Company Vision, Mission, and Guiding Principles* menunjukkan arah pengaruh positif yang besar dan mendekati signifikan ($p = 0.051$), menunjukkan potensi strategisnya dalam memengaruhi kinerja apabila dioptimalkan lebih lanjut. Keberhasilan *Talent Management* sangat ditentukan oleh kualitas pelaksanaan, persepsi karyawan, dan konteks organisasi.

Kata Kunci: *Talent Management*, Kinerja Karyawan, Regresi Linier Berganda, *Performance Management*, ISP

How to Cite: Desetyadi, V. H & Sirait, T. (2025). Pengaruh Dimensi *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Empiris pada Perusahaan *Internet Service Provider* (ISP) PT XYZ. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6 (5), 6952-6967. <http://doi.org/10.54373/imeij.v6i5.3823>

PENDAHULUAN

Ada banyak cara untuk mencapai keunggulan kompetitif yang dimaksud. Salah satu caranya yaitu dengan mengimplementasikan *Talent Management System* (TMS). McKinsey & Company (2023) telah melakukan riset tentang *Talent Management*. Menurut hasil riset tersebut, *Talent Management* tidak sebatas mencakup seluruh strategi yang digunakan organisasi untuk merekrut karyawan. Namun, juga berbicara soal bagaimana cara mempertahankan kepuasan dan produktivitas karyawan, serta mendukung pengembangan keterampilan mereka secara berkelanjutan. Hal ini ternyata sejalan studi yang Gartner (2023) tentang *Talent Management*. Dari hasil studi tersebut, teretuslah sebuah *Talent Management Framework* yang berfokus pada pengembangan talenta secara efektif. Model ini bertujuan menghubungkan antara strategi bisnis dan hasil bisnis. Tentunya dengan memastikan bahwa semua aspek *Talent Management* dapat berjalan selaras untuk mencapai tujuan perusahaan.

Terdapat beberapa faktor utama yang perlu diperhatikan agar implementasi *talent management* dapat menjadi optimal yaitu faktor *talent acquisition*, faktor *performance management*, faktor *learning & development*, faktor *succession management*, faktor *employee experience*, faktor *change management*, dan faktor *organizational development*, dan *total rewards*. Sebagai bukti bahwa studi yang dilakuk, McKinsey & Company pun turut melakukan studi tentang *Talent Management* pada 2018 lalu. Hasil survei mereka menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara efektivitas *talent management* dan pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 1. Grafik hubungan antara *talent management* dan pencapaian kinerja perusahaan

Sebesar 99% dari sampel survei tersebut menyatakan bahwa mereka dapat bersaing lebih unggul dengan mengimplementasikan *talent management system* di perusahaan mereka. Fakta ini menunjukkan bahwa *talent management* dapat berdampak pada peningkatan produktivitas individu, dan perusahaan secara keseluruhan atau secara luas.

Beberapa penelitian terdahulu tentang *Talent Management* juga menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Misalnya saja, studi yang dilakukan oleh Febriari (2012) tentang pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT Bank X. Hasilnya menyatakan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan antara *talent management* dan kinerja pegawai kantor pusat PT Bank X.” Hermawan pada (2023) lalu juga melakukan studi tentang pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT Multisari Arya Sentosa. Hasilnya menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian di atas, penelitian ini dilakukan di PT XYZ dengan tujuan melihat pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan di sana. Sebagai informasi, PT XYZ merupakan perusahaan penyedia jasa layanan internet atau *Internet Service Provider* (ISP) lokal yang berlokasi di Karawang. Menariknya, ISP yang telah berdiri sejak 15 tahun yang lalu ternyata belum pernah mengimplementasikan *Talent Management System* (TMS). Itu kenapa, sejak tahun 2024 lalu, perusahaan yang memiliki 48 karyawan ini akhirnya mulai membuat penilaian kinerja karyawan berupa *Key Performance Indicator* (KPI), dan *360 Feedback Degree* (360).

Tabel 1. Pencapaian Kinerja Karyawan Tahun 2024

Indikator	Pencapaian 2024	Target 2024
<i>BAT Point</i>	78	140
<i>Internal CSAT</i>	2,68	4
<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	-11%	20%
<i>Team Development</i>	78,11%	100%
Rerata EPM	77%	100%
<i>Talent Star</i> (<i>Development Program</i>)	0	1
<i>Evaluation Rate</i> (<i>Contract Employee</i>)	68,50%	40%
<i>Cost Allocation for Talent Development</i>	0.13%	0.50%
<i>External CSAT</i>	3,82	4

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa jumlah *Talent Star* yang bersumber dari *Development Program* masih 0 dari target 1 orang per tahun. Padahal, apabila terdapat karyawan yang menjadi *Talent Star*, sudah pasti karyawan tersebut akan berkontribusi aktif dalam membuat beragam inovasi guna mencapai target perusahaan. Dampak dari adanya karyawan yang *Talent Star* ini adalah indikator *Evaluation Rate* (*Contract Employee*) akan menurun. Karena, syarat untuk menjadi karyawan tetap di PT XYZ adalah mampu menjadi *Talent Star*. Lalu, indikator *BAT Point*, rerata EPM, dan *Team Development* pun akan

meningkat. Begitu juga terjadi peningkatan nilai pada indikator *Internal* dan *External* CSAT. Peningkatan *customer satisfaction* ini menjadi sangat penting. Karena, ini adalah salah satu dari *Core Values* PT XYZ Seperti prinsipnya, apabila pelanggan puas, maka mereka akan dengan sukarela mau merekomendasikan jasa layanan dari PT XYZ kepada para kolega mereka. Artinya, jumlah *customer* dapat bertambah. Bila jumlah *customer* semakin bertambah, maka *new revenue* PT XYZ pun dapat meningkat. Dengan demikian, NPM-nya pun meningkat. Dampaknya, *cost allocation for talent development* dan untuk area lainnya dapat menjadi lebih efisien daripada sebelumnya, dengan sendirinya. Pada akhirnya, *Return On Investment (ROI)* perusahaan pun dapat meningkat.

Sebagai informasi, komposisi EPM pada PT XYZ ini terdiri dari KPI, dan 360. Komposisi KPI-nya sebesar 95%. Sedangkan, komposisi 360-nya sebesar 5%. Dan saat ini, Manajemen Perusahaan juga sedang mengembangkan *Individual Competency Matrix* sebagai rapor masing-masing karyawan. Tujuannya, Manajemen Perusahaan dapat melakukan *talent mapping* pada setiap karyawan. Sehingga, Manajemen Perusahaan mampu mengelompokkan siapa saja karyawan yang produktif dan tidak produktif. Maksud dari produktif adalah karyawan yang mampu memberikan kinerja terbaiknya, dan memiliki kompetensi yang terbaik juga. Begitu juga sebaliknya. Karyawan yang tidak produktif adalah karyawan yang tidak mampu memberikan kinerja terbaiknya, dan tidak memiliki potensi yang terbaik pula.

Meskipun *talent management* telah banyak dikaji dalam berbagai industri, penelitian yang secara spesifik membahas dampaknya terhadap kinerja karyawan di industri *Internet Service Provider (ISP)* masih sangat terbatas. Sebagian besar studi terdahulu berfokus pada sektor manufaktur, perbankan, dan perusahaan berbasis produk. Sementara industri ISP memiliki karakteristik unik yang menuntut pengelolaan talenta secara lebih adaptif. Tingginya laju perubahan teknologi, persaingan ketat dalam layanan internet, serta tingkat turnover yang signifikan pada posisi teknis dan layanan pelanggan menunjukkan bahwa pendekatan *Talent Management* dalam industri ini harus disesuaikan. Supaya, dapat berkontribusi optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian sebelumnya cenderung membahas *Talent Management* secara umum tanpa mengidentifikasi faktor spesifik yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor seperti *talent acquisition, learning & development, performance management, succession planning, serta employee engagement* memiliki peran yang berbeda-beda dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dimensi *talent management* terhadap kinerja karyawan: studi empiris pada perusahaan *Internet Service Provider PT XYZ* yang berlokasi di Karawang Jawa Barat

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2021), penelitian kuantitatif adalah metode ilmiah yang sistematis untuk menguji teori melalui pengukuran variabel dan analisis data statistik. Penelitian ini juga termasuk dalam kategori pendekatan eksplanatori (*Explanatory research*). Menurut Creswell (2016), pendekatan eksplanatori adalah pendekatan yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif PT XYZ yang terdiri dari karyawan tetap dan kontrak. Total populasi berjumlah 48 orang. Seluruh individu dalam populasi ini memiliki eksposur terhadap kebijakan *talent management* perusahaan. Berhubung jumlah populasi relatif kecil (Dibawah 100 orang), teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh* (*sensus*). *Sampling jenuh* adalah teknik penarikan sampel di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel karena dianggap representatif (Sugiyono, 2021). Artinya, seluruh populasi penelitian ini dijadikan sebagai sampel penelitian. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disusun dalam bentuk skala Likert lima poin untuk setiap pernyataan yang merepresentasikan indikator variabel. Kuesioner diberikan secara langsung maupun melalui media digital. Teknik analisis data yang digunakan yaitu (1) analisis deskriptif, (2) uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, Multikolinearitas, dan uji Heteroskedastisitas, (3) Analisis Regresi Linear Berganda, (4) uji Ketepatan Model yaitu Uji Statistik F, dan Uji Statistik T.

HASIL

Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menggambarkan kecenderungan, dan sebaran data dari tanggapan responden terhadap setiap variabel penelitian. Tabel 4.1 menyajikan nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), dan simpangan baku (*standard deviation*) dari masing-masing variabel *Talent Management* (X1–X11) dan variabel Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 2. Statistik Deskriptif

	N	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
X1	31	9	15	12.65	1.817
X2	31	5	15	11.26	2.280
X3	31	5	15	11.26	2.323
X4	31	7	15	11.39	2.155
X5	31	5	15	10.90	2.454
X6	31	6	15	10.87	1.893
X7	31	8	15	11.84	2.002

X8	31	3	15	10.87	2.579
X9	31	7	15	11.65	2.074
X10	31	6	15	10.26	2.206
X11	31	9	15	12.35	1.907
Y	31	11	20	16.19	2.315
Valid N (listwise)	31				

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *mean* tertinggi terdapat pada variabel X1 (*Company Vision, Mission, and Guiding Principles*) sebesar 12.65, dan diikuti oleh X11 (*Diversity, Equity, and Inclusion*) sebesar 12.35. Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung sangat menyetujui pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan arah visi-misi perusahaan serta keberagaman, dan inklusi di tempat kerja. Jika diasumsikan terdapat tiga item per dimensi, maka nilai rata-rata per item pada X1 adalah sekitar 4.22, yang menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi (mendekati “Sangat Setuju”).

Hasil Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

		<i>Unstandardized Residual</i>	
N		31	
Normal Parameters ^{a,b}	<i>Mean</i>	.0000000	
	<i>Std. Deviation</i>	1.63041698	
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.107	
	<i>Positive</i>	.107	
	<i>Negative</i>	-.057	
<i>Test Statistic</i>		.107	
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)^c</i>		.200 ^d	
<i>Monte Carlo Sig. (2-tailed)^e</i>	<i>Sig.</i>	.477	
	<i>99% Confidence Interval</i>	<i>Lower Bound</i>	.464
		<i>Upper Bound</i>	.490

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan metode *Kolmogorov-Smirnov One-Sample Test* pada Tabel 3 diperoleh statistik uji sebesar 0.107 dengan nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) sebesar 0.200. Karena nilai signifikansi lebih besar dari tingkat signifikansi 0.05, maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa residual terdistribusi normal tidak dapat ditolak. Dengan kata lain, residual model regresi memenuhi asumsi normalitas. Dengan demikian, asumsi normalitas dalam analisis regresi terpenuhi, dan hasil analisis regresi dapat dianggap valid untuk inferensi statistik lebih lanjut.

Hasil Uji Multikolinieritas

Tabel 4 Hasil Uji Multikolinieritas

	<i>Model</i>	<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	(Constant)		
	X1	.391	2.557
	X2	.386	2.593
	X3	.437	2.287
	X4	.395	2.533
	X5	.268	3.726
	X6	.304	3.294
	X7	.340	2.941
	X8	.224	4.474
	X9	.293	3.408
	X10	.343	2.914
	X11	.258	3.880

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas yang disajikan pada Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan model regresi tidak mengalami gejala multikolinieritas. Hal ini terlihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) seluruh variabel independen yang berada di bawah batas ambang kritis 10, dengan rentang nilai antara 2.287 hingga 4.474, dan nilai *Tolerance* yang berada di atas nilai ketentuan uji multikolinieritas yaitu > 0.10 . Pada data penelitian, nilai *Tolerance* berkisar di antara 0.224, dan 0.437. Jika dilihat berdasarkan kriteria uji multikolinieritas, data terindikasi gejala multikolinieritas jika terdapat nilai *tolerance* yang lebih dari 0.10, dan nilai VIF yang kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini variabel yang digunakan bebas dari gejala mutikolinieritas atau terpenuhinya syarat uji multikolinieritas.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5. Hasil uji heteroskedastisitas

<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	15.291	10	1.529	1.606	.176 ^b
	<i>Residual</i>	19.038	20	.952		
	Total	34.329	30			

Berdasarkan hasil uji Heteroskedastisitas dengan menggunakan metode uji *Glesjer* pada di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang dihasilkan ialah sebesar 0.176, Nilai ini lebih tinggi dari ketentuan uji heteroskedastisitas dengan nilai signifikansi $\alpha = 0.05$, sehingga

hipotesis nol (H_0) menyatakan tidak adanya gejala heteroskedastisitas pada data penelitian, sehingga layak dilakukannya uji regresi linier.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>			
1	(<i>Constant</i>)	8.438	3.316		2.545	.019
	X1	.665	.321	.522	2.073	.051
	X2	.321	.258	.316	1.247	.227
	X3	-.004	.237	-.004	-.017	.987
	X4	-.636	.269	-.592	-2.363	.028
	X5	.146	.287	.154	.508	.617
	X6	.305	.350	.249	.873	.393
	X7	.044	.312	.038	.141	.889
	X8	-.376	.294	-.419	-1.279	.216
	X9	-.730	.324	-.654	-2.250	.036
	X10	.201	.282	.191	.711	.485
	X11	.327	.377	.269	.869	.395

Berdasarkan hasil analisis regresi linier yang tertera pada Tabel 4.4, didapatkan model regresi dalam bentuk:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Y adalah variabel dependen (Kinerja Karyawan). Sedangkan, X1 sampai X11 adalah dimensi *talent management* sebagai variabel independent. Lalu, α adalah konstanta, β adalah koefisien regresi, dan ε adalah kesalahan. Koefisien regresi β menunjukkan besar, dan arah pengaruh setiap variabel X terhadap Y. Tanda positif berarti pengaruh searah (Kenaikan X diikuti kenaikan Y). Sedangkan, tanda negatif berarti pengaruh berlawanan arah (Kenaikan X diikuti penurunan Y). Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh model prediktif untuk variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) berdasarkan sebelas dimensi *Talent Management* (X1–X11). Nilai konstanta (α) sebesar 8.438 mengindikasikan bahwa ketika seluruh variabel X bernilai nol, maka nilai prediksi Y adalah 8.438. Namun, secara konseptual, interpretasi nilai konstanta ini memiliki keterbatasan dalam konteks sosial organisasi, karena nilai-nilai X tidak mungkin benar-benar nol dalam praktiknya.

Uji Ketetapan Model

Uji Statistik F (Simultan)

Tabel 7. Hasil Uji F

<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	87.410	11	7.946	2.056	.081 ^b
	<i>Residual</i>	73.428	19	3.865		
	<i>Total</i>	160.839	30			

a. *Dependent Variable: Y*

b. *Predictors: (Constant), X11, X6, X10, X2, X1, X8, X7, X9, X3, X4, X5*

Berdasarkan hasil uji statistik F (simultan) pada Tabel 7, diperoleh nilai F hitung sebesar 2.056 dengan nilai signifikansi sebesar 0.081. Karena nilai signifikansi lebih besar dari batas signifikansi 0.05, maka H_0 tidak ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan kesebelas variabel bebas yang merepresentasikan dimensi *TALENT MANAGEMENT* belum terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan. Dengan demikian, model regresi ini belum dapat dinyatakan valid secara keseluruhan dalam menjelaskan variasi kinerja berdasarkan gabungan seluruh dimensi *talent management*.

Uji Statistik t (Parsial)

Tabel 8. Hasil Uji t

<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	8.438	3.316		2.545	.019
	X1	.665	.321	.522	2.073	.051
	X2	.321	.258	.316	1.247	.227
	X3	-.004	.237	-.004	-.017	.987
	X4	-.636	.269	-.592	-2.363	.028
	X5	.146	.287	.154	.508	.617
	X6	.305	.350	.249	.873	.393
	X7	.044	.312	.038	.141	.889
	X8	-.376	.294	-.419	-1.279	.216
	X9	-.730	.324	-.654	-2.250	.036
	X10	.201	.282	.191	.711	.485
	X11	.327	.377	.269	.869	.395

Pada uji t (parsial) yang ditampilkan dalam Tabel 8, masing-masing koefisien regresi diuji untuk mengetahui pengaruh individual dari setiap dimensi *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan, dengan mengasumsikan bahwa variabel lain tetap konstan (*ceteris paribus*). Konstanta model sebesar $B = 8.438$ ($p = 0.019$) menunjukkan bahwa apabila seluruh variabel

bebas diset sama dengan nol, maka nilai prediksi kinerja berada pada angka 8.438, dan berbeda secara signifikan dari nol pada tingkat signifikansi 5%. Dari sebelas dimensi *Talent Management*, terdapat dua variabel yang menunjukkan pengaruh parsial yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada tingkat kepercayaan 95%, yaitu *Performance Management* (X4) dengan koefisien negatif -0.636 ($p = 0.028$), dan *Organizational Development* (X9) dengan koefisien -0.730 ($p = 0.036$). Keduanya menunjukkan bahwa peningkatan persepsi terhadap aspek tersebut justru berasosiasi dengan penurunan kinerja karyawan, yang mungkin mencerminkan ketidaksesuaian dalam implementasi kebijakan atau persepsi negatif terhadap sistem yang berjalan.

Secara keseluruhan, hasil uji t ini memperlihatkan bahwa tidak semua dimensi *Talent Management* berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Bahkan, dua dimensi yang terbukti signifikan justru menunjukkan arah pengaruh negative. Sehingga, perlu dilakukan evaluasi terhadap efektivitas kebijakan dan/atau persepsi yang terbentuk saat dan setelah implementasi di lapangan.

Koefisien Determinasi

Tabel 9. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737 ^a	.543	.279	1.966

a. Predictors: (Constant), X11, X6, X10, X2, X1, X8, X7, X9, X3, X4, X5

b. Dependent Variable: Y

Dalam analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi (*R Square*) digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi dari variabel dependen (Y), yaitu Kinerja Karyawan, yang dapat dijelaskan oleh seluruh variabel independen yang dimasukkan dalam model, yaitu sebelas dimensi *Talent Management* (X1–X11). Berdasarkan Tabel 4.5.3, nilai *R Square* sebesar 0.543 menunjukkan bahwa sebesar 54,3% variasi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi seluruh variabel bebas yang diteliti. Sisanya, sebesar 45,7%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model, seperti faktor kepribadian, motivasi intrinsik, budaya organisasi atau dinamika antartim yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Namun demikian, nilai *Adjusted R Square* tercatat hanya sebesar 0.279, jauh lebih rendah dari nilai *R Square*. Perbedaan ini menandakan adanya kemungkinan *overfitting* atau tidak efisiennya model dalam menjelaskan variabel dependen secara optimal. Terutama karena jumlah variabel independen yang cukup banyak dalam model dibandingkan dengan jumlah

sampel. Oleh karena itu, meskipun secara kasar model terlihat mampu menjelaskan kinerja karyawan dengan cukup baik, efektivitas model perlu dicermati lebih lanjut terutama dalam hal pemilihan, dan kontribusi masing-masing variabel secara individual

DISKUSI

***Talent Management* Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji F (simultan) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.081 ($p > 0.05$), sehingga hipotesis H1 ditolak. Artinya, secara keseluruhan, sebelas dimensi *Talent Management* dalam model ini belum mampu menjelaskan kinerja karyawan secara signifikan. Padahal secara teoritis, konsep *Talent Management* dianggap sebagai fondasi strategis dalam pengembangan sumber daya manusia, dan peningkatan keunggulan bersaing (*resource-based view*). Kemungkinan penyebab ketidaksignifikanan ini adalah implementasi *talent management* yang belum optimal, keterbatasan persepsi responden terhadap dampak nyata setiap dimensi atau adanya faktor lain di luar model yang lebih dominan memengaruhi kinerja.

***Company Vision, Mission, and Guiding Principles* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji-t menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.051 ($p > 0.05$), sehingga hipotesis H2 tidak signifikan secara statistik, tetapi mendekati ambang batas penerimaan. Koefisien regresi sebesar 0.665 menunjukkan arah pengaruh yang positif dan cukup kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemahaman karyawan terhadap arah strategis perusahaan memiliki potensi besar dalam meningkatkan motivasi dan kinerja, meskipun belum terbukti secara statistik dalam model ini. Ke depan, dimensi ini dapat diprioritaskan untuk diperkuat secara internalisasi budaya dan komunikasi strategis.

***Workforce Planning & Analytics* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel ini menunjukkan pengaruh positif ($B = 0.321$), tetapi tidak signifikan secara statistik ($p = 0.227$), sehingga hipotesis H3 ditolak. Hal ini dapat disebabkan oleh keterbatasan pemahaman responden terhadap praktik *workforce planning* yang bersifat strategis atau karena pengaruh dimensi ini kalah kuat dibandingkan faktor lain seperti budaya kerja atau *reward system*.

***Talent Acquisition* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil regresi menunjukkan koefisien sangat kecil dan negatif (-0.004) serta nilai $p = 0.987$, sehingga hipotesis H4 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen belum menjadi faktor yang dirasakan langsung berpengaruh terhadap performa. Kemungkinan lain adalah bahwa peran pembentukan kinerja lebih banyak ditentukan oleh proses setelah rekrutmen, seperti pelatihan, pembinaan, dan lingkungan kerja.

***Performance Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil uji-t menunjukkan bahwa variabel ini signifikan secara statistik ($p = 0.028$) namun arah koefisiennya negatif ($B = -0.636$), sehingga hipotesis H5 ditolak. Ini mengindikasikan bahwa praktik manajemen kinerja yang diterapkan saat ini justru berkorelasi dengan penurunan kinerja. Mungkin hal ini disebabkan sistem evaluasi yang terlalu menekan, tidak transparan atau fokus pada kelemahan. Sehingga, menimbulkan demotivasi atau tekanan psikologis pada karyawan

***Learning & Development* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Koefisien regresi sebesar 0.146 ($p = 0.617$) menunjukkan arah pengaruh positif namun tidak signifikan secara statistik. Hipotesis H6 ditolak. Artinya, program pelatihan yang ada belum memberikan dampak langsung terhadap output kinerja karyawan. Bisa jadi pelatihan belum terarah, kurang relevan atau tidak diikuti oleh proses evaluasi hasil yang efektif.

***Succession Planning* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Koefisien sebesar 0.305 ($p = 0.393$) menunjukkan pengaruh positif, tetapi tidak signifikan, sehingga hipotesis H7 ditolak. Kemungkinan pengaruh suksesi bersifat jangka panjang, dan belum terasa secara langsung pada waktu pengambilan data. Implementasi *succession planning* perlu diperkuat melalui desain yang strategis, dan pelibatan karyawan kunci.

***Employee Experience* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Dengan nilai koefisien 0.044 dan ($p = 0.889$), hipotesis H8 ditolak. Artinya, persepsi karyawan terhadap pengalaman kerja belum menjadi faktor yang berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja dalam konteks penelitian ini. Faktor-faktor lain seperti beban kerja, manajemen atasan atau sistem kompensasi bisa jadi lebih dominan dalam memengaruhi hasil kerja.

***Change Management* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Meskipun arah koefisiennya negatif (-0.376), nilai ($p = 0.216$) > 0.05 menunjukkan bahwa pengaruhnya tidak signifikan. Hipotesis H9 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan perubahan belum dijalankan secara partisipatif atau masih menimbulkan ketidaknyamanan bagi karyawan, sehingga tidak berdampak positif terhadap kinerja.

***Organizational Development* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel ini signifikan secara statistik ($p = 0.036$). tetapi arah koefisiennya negatif (-0.730). Sehingga, hipotesis H10 ditolak. Temuan ini menandakan bahwa upaya pengembangan organisasi yang dilakukan mungkin belum berjalan efektif atau menimbulkan gangguan sementara terhadap stabilitas dan peran kerja karyawan. Misalnya saja, kebingungan peran, ketidakjelasan struktur atau resistensi terhadap perubahan.

***Total Rewards* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji-t menunjukkan nilai ($p = 0.485$) dengan koefisien 0.201 . Meskipun arah pengaruhnya positif, nilainya tidak signifikan. Sehingga, hipotesis H11 ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem kompensasi, dan penghargaan belum cukup dirasakan berdampak secara langsung pada kinerja. Hal ini selaras dengan hasil deskriptif bahwa dimensi ini memiliki skor rata-rata yang rendah, menandakan ketidakpuasan terhadap *reward system* yang berlaku.

***Diversity, Equity & Inclusion* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Koefisien regresi sebesar 0.327 dengan nilai ($p = 0.395$) menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan, sehingga hipotesis H12 ditolak. Walaupun secara teori DEI dapat mendorong inovasi dan kerja kolaboratif, tetapi dalam konteks penelitian ini, dampaknya belum terasa signifikan. Kemungkinan praktik DEI di perusahaan masih dalam tahap awal atau belum diimplementasikan secara menyeluruh

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- *Talent Management* secara simultan belum berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji F menunjukkan bahwa sebelas dimensi *Talent Management* secara bersama-sama belum cukup kuat secara statistik untuk menjelaskan variasi Kinerja

Karyawan ($p = 0.081 > 0.05$). Namun demikian, arah hubungan secara umum menunjukkan kecenderungan positif.

- Secara parsial, hanya dua dimensi *Talent Management* yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, tetapi dengan arah negatif, yaitu (1) *Performance Management* (X4) dengan koefisien -0.636 ($p = 0.028$), dan (2) *Organizational Development* (X9) dengan koefisien -0.730 ($p = 0.036$). Kedua temuan ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen kinerja, dan pengembangan organisasi dalam perusahaan kemungkinan belum berjalan secara efektif. Itu mengapa dampaknya dapat menimbulkan persepsi negatif dari karyawan, yang kemudian berdampak negative juga terhadap kinerja.
- Dimensi *Company Vision, Mission, and Guiding Principles* memiliki koefisien positif yang besar (0.665), dan nilai signifikansi mendekati ambang batas ($p = 0.051$). Meskipun belum signifikan secara statistik, temuan ini menunjukkan bahwa pemahaman karyawan terhadap arah strategis perusahaan memiliki potensi kuat dalam mendorong kinerja.
- Sembilan dimensi lainnya belum menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, meskipun sebagian besar memiliki arah pengaruh positif, antara lain *workforce planning & analytics, talent acquisition, learning & development, succession planning, employee experience, change management, total rewards, diversity, equity & inclusion*

Hal ini dapat diartikan bahwa program atau implementasi *Talent Management* di dimensi-dimensi tersebut belum cukup optimal untuk mendorong kinerja atau persepsi responden terhadap dampaknya belum kuat dalam konteks penelitian ini

REFERENSI

- AIHR. (2023). *The strategic guide to modern talent management*. Diakses pada 17 Mei 2025: <https://www.aihr.com>
- AIHR. (n.d.). *Talent management: The complete guide*. Diakses pada 31 Maret 2025: <https://www.aihr.com/blog/what-is-talent-management/>
- Al Haziazi, M. (2021). *Development of framework for talent management in the global context*. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1771-1781. Diakses pada 2 Februari 2025: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94096>
- Alpaio, K. (2022). Career Crush: What's Your Salary? *Harvard Business Review*.
- Ashkenas, R. (2016). *You can't delegate talent management to the HR department*. *Harvard Business Review*.
- Amano, T., & Tanaka, T. (2025). Balancing Digital Safety and Innovation. *Harvard Business Review, May-June 2025 Issue*. Reprint R2503L. <https://hbr.org/2025/05/balancing-digital-safety-and-innovation>
- Baghai, M., & Terrell, D. (2023). The Leadership Capital Index: Linking Talent to Value Creation. *Harvard Business Review*.
- Bean, R. (2022). Why Companies That Wait to Use People Analytics Will Be Left Behind. *Harvard Business Review*.

- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). *The practice of talent management: a framework and typology*. *Personnel Review*, Vol. 46 Issue: 8, pp.1523-1551. Diakses pada 2 Februari 2025: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-02-2016-0037/full/html>
- Bryant, N. (2023). *Creating a culture of learning*. LinkedIn Learning.
- Camilleri, A., & Neelim, M. (2024). How Gamification Can Boost Employee Engagement. *Harvard Business Review*.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. Diakses pada 2 Februari 2025: https://www.researchgate.net/publication/228672156_Strategic_Talent_Management_A_review_and_research_agenda
- De Smet, A., Mysore, M., & Reich, A. (2024). The CEO as Chief Enabler: Leading with Empathy and Empowerment in Turbulent Times. *Harvard Business Review*.
- Durand, R., & Ioannou, I. (2023). *How leaders can create a purpose-driven culture*. *Harvard Business Review*. Retrieved from [https://hbr.org/2023/11/how-leaders-can-create-a-purpose-driven-culture:contentReference\[oaicite:4\]{index=4}](https://hbr.org/2023/11/how-leaders-can-create-a-purpose-driven-culture:contentReference[oaicite:4]{index=4})
- Gartner. (2023). Strategic talent management practices. <https://www.gartner.com>
- Gartner. (2024). *Leadership Vision for 2025: Top 3 Strategic Priorities for Recruiting Leaders*. Gartner Research
- Gartner. (2024). *Gartner HR research finds organizations' current talent management efforts inhibit optimal employee and organizational performance*. Gartner Newsroom. Diakses pada 30 Maret 2025: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-09-18-gartner-hr-research-finds-orgs-current-talent-management-efforts-inhibit-optimal-employee-and-org-performance>
- Harvard Business Review. (2022). *Why becoming a data-driven organization is so hard*. Retrieved from [https://www.newvantage.com/_files/ugd/e5361a_ad5a8b3da8254a71807d2dccdb0844be.pdf:contentReference\[oaicite:2\]{index=2}](https://www.newvantage.com/_files/ugd/e5361a_ad5a8b3da8254a71807d2dccdb0844be.pdf:contentReference[oaicite:2]{index=2})
- Hermawan, A. (2023). *Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT Multisari Arya Sentosa*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang. Skripsi. Diakses pada 1 Februari 2025: <https://repo.stie-pembangunan.ac.id/id/eprint/707/1/18612368.pdf>
- Huang, S. (2025). *Data-driven HR: AI-Powered people analytics for workforce planning and employee experience*. LinkedIn Learning.
- Jeneroux, G. (2024). *Organizational learning and development*. LinkedIn Learning.
- Jourdan, D. (2023). Seven DEI metrics for inclusive talent strategies. *Harvard Business Review*.
- Kochan, T. A., & Useem, M. (2024). *The Power of Moral Authority in Leadership*. *Harvard Business Review*, March–April 2024 Issue. Reprint S24041. <https://hbr.org/2024/03/the-power-of-moral-authority-in-leadership>
- Kolb, D., & Williams, D. (2024). *Co-Elevation: How to Lead Teams That Lift Each Other Up*. *Harvard Business Review*, May–June 2024 Issue. Reprint S24051. <https://hbr.org/2024/05/co-elevation-how-to-lead-teams-that-lift-each-other-up>
- Lievens, D. (2021). How the Pandemic Exacerbated Burnout: A Q&A with Michael Leiter and Christina Maslach. *Harvard Business Review*.
- Livne-Tarandach, R., & Jazaieri, H. (2024). How to Support an Employee in Distress. *Harvard Business Review*.
- Madecraft & Booker, D. (2022). *Inclusive branding: The secret to attracting the right talent for your organization*. LinkedIn Learning.

- Martin, J. F. (2018). *Winning with your talent-management strategy*. McKinsey & Company. Diakses pada 2 Februari 2025: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/winning%20with%20your%20talent%20management%20strategy/winning-with-your-talent-management-strategy.pdf>
- Muljadi, R., Ningsih, A., & Siregar, F. (2023). Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Organisasi.
- Musselwhite, C., & Plouffe, T. (2011). Communicating Change as Business as Usual. *Harvard Business Review*.
- O'Malley, M. (2022). 10 Principles of Effective Organizations. *Harvard Business Review*.
- Patel, M. S., Chang, S., & Volpp, K. G. (2019). Improving Health Care by Gamifying It. *Harvard Business Review*.
- Prokesch, S. (2017). Reinventing talent management: How GE uses analytics. *Harvard Business Review*.
- Putri, N. S., & Mastuti, E. (2025). HAV Matrix: Employee Development in PT. X based on Potential Review Assessment. Diakses pada 19 Juni 2025: <https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/PSIKO/issue/view/664>
- Roslansky, R. (2023). Talent management in the age of AI. *Harvard Business Review*.
- Rudy, B. C. (2023). Evaluating ROI on Your Company's Learning and Development Initiatives. *Harvard Business Review*.
- Sari, I. (2023). *Analisis pengaruh talent management, compensation, dan work motivation terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Handayani Gunungkidul*. Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta. Skripsi. Diakses pada 1 Februari 2025: https://eprints.iain-surakarta.ac.id/5953/1/195211122_INTAN%20SARI.pdf
- Sanchez, P. (2018). The Secret to Leading Organizational Change Is Empathy. *Harvard Business Review*.
- Schelling, C. (2023). Evolving Your Company's Talent Strategy for Agility and Performance. *Harvard Business Review*.
- Simon, G. M., Hu, X., Parke, M., & Peterson, R. (2025). When Laughing Becomes Labor. *Harvard Business Review*.
- Slepian, M. (2020). Are Your D&I Efforts Helping Employees Feel Like They Belong? *Harvard Business Review*.
- Winsor, J., & Paik, Y. (2024). The Rise of the External Talent Cloud. *Harvard Business Review*.
- Withers, J. (2020). *Goal Setting: Objectives and key results (OKRs)*. LinkedIn Learning