

PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE PADA SALESPEOPLE PT. INDOSAT OOREDOO

Muhammad Yusuf Afandi

yusuf.afandi.202@gmail.com

Universitas Airlangga

Abstract

Salespeople performance have a direct impact on organizational performance. Managing these talented salespeople to keep good work to achieve sales targets, contribute with extra effort to achieve the organization goal, be innovative and generate new ideas and not involve in any behavior that harms the organization well being is not easy. Effective and integrated talent management (TM) is needed to keep salespeople performance align with organizational goals. The purpose of this study is to confirm the effect of TM on employee performance. This study considers the mechanism of TM output (employee engagement) on the relationship between TM and employee performance. Path analysis and confirmatory factor analysis are employed by structural equation modelling – partial least square (SEM-PLS) with 95 salespeople of PT. Indosat Ooredoo Tbk. as respondent. The result shows that TM has a direct effect on employee performance (task performance, contextual performance, adaptive performance, counterproductive work behavior). Employee engagement as TM output is proven by the result that could mediate the relationship between TM and employee performance.

Keywords: employee engagement; employee performance; talent management; telecommunication industry

PENDAHULUAN

Gross Domestic Product (GDP) di Indonesia tahun 2018 mendapatkan kontribusi dari pendapatan *telecommunication operator* sebesar 7%, padahal penyedia layanan telekomunikasi di Indonesia pada tahun 2015 berkontribusi 12% Tahun 2018, Telkomsel selaku *market leader* mengalami penurunan pendapatan 18,57% dari dua puluh dua triliun rupiah menjadi delapan belas triliun rupiah (theinsiderstories.com, 2019). Menteri informasi, telekomunikasi dan teknologi Indonesia menjelaskan kondisi industri telekomunikasi di Indonesia tahun 2018 tidak sehat di mana hanya Telkomsel yang mengalami keuntungan dan empat *provider* besar lain seperti Indosat, XL, Tri dan Smartfren mengalami kerugian (theinsiderstories.com, 2019).

Tabel 1.
PERFORMA PERUSAHAAN INDUSTRI TELEKOMUNIKASI DI INDONESIA 2018

<i>Telecommunication Operator</i>	<i>Jumlah</i>		<i>Annual Report 2018 (Triliun Rupiah)</i>			
	<i>Cust.</i>	<i>Revenue</i>	<i>Opt. Cost</i>	<i>EBITDA</i>	<i>Profit</i>	<i>Loss</i>
Telkomsel	150 juta	89.30	43.79	47.49	25.56	
XL Axiata	45 juta	22.94	25.72	4.40		3.30
Indosat Ooredoo	34 juta	23.13	23.60	2.66		2.40
Smartfren	7 juta	5.49	8.14	0.97		3.55

Sumber: idx.co.id (2019) dan *annual report* (2018)

Tabel 1, Kinerja industri layanan telekomunikasi yang dilaporkan pada Bursa Efek Indonesia mengalami kondisi tidak sehat tahun 2018. Hanya Telkomsel yang berhasil membukukan keuntungan sebesar Rp25.56 triliun, sedangkan perusahaan telekomunikasi yang lain mengalami kerugian yakni XL Axiata Rp3,3 triliun, Indosat Ooredoo Rp2,40 triliun dan Smartfren Rp3,55 triliun.

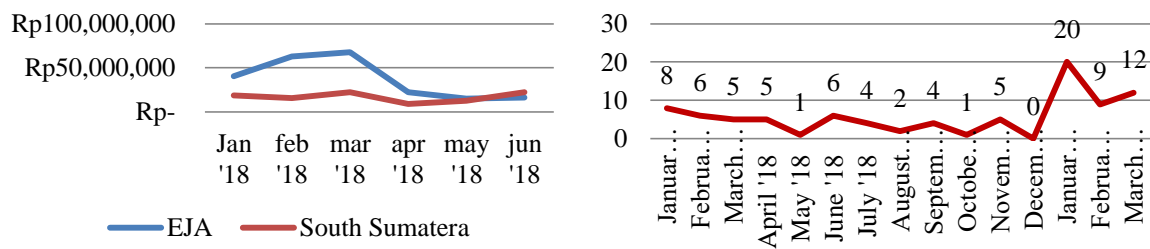
Beberapa faktor memengaruhi penurunan kinerja tersebut, salah satunya persaingan yang ketat sehingga mengakibatkan perang harga untuk memerebutkan pangsa pasar layanan telekomunikasi. Di

Muhammad Yusuf Afandi. Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance* pada *Salespeople* PT. Indosat Ooredoo.

Indonesia, industri layanan telekomunikasi menghadapi perang harga yang sangat ketat di antara *provider* besar yakni Telkomsel, Indosat, XL dan Tri (Rachmawati dan Mohaidin, 2019). Perang harga tersebut menyebabkan perolehan keuntungan yang rendah, bahkan relatif mendatangkan kerugian bagi pelaku bisnis (Heerde *et al.*, 2008). Perang harga tersebut terjadi dikarenakan tingginya kesamaan produk layanan yang ditawarkan oleh masing-masing *service provider*. Perusahaan dapat menawarkan produk layanan dengan *value* yang tinggi berbasis kebutuhan pelanggan agar memiliki daya tarik yang kuat di benak pelanggan, sehingga bisa memenangkan perang harga (Kramer, 2020).

Komunikasi *value* yang dimiliki suatu layanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, salah satunya dengan menggunakan *personal selling* atau menggunakan keahlian *salespeople* (Kramer, 2020). *Salespeople* yang mampu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan proses penjualan yang diinginkan serta mampu memberikan solusi pada kebutuhan pelanggan memiliki kemungkinan yang besar untuk melakukan penjualan (Peterson, 2020). Oleh sebab itu, kinerja *salespeople* berkontribusi pada pencapaian performa finansial perusahaan.

Pada salah satu cabang Indosat Ooredoo yakni di *East Java Area* (EJA), performa *salespeople* masih belum maksimal. Performa dari *salespeople* Indosat Ooredoo diukur oleh beberapa *key performance index* (KPI) yang menunjukkan performa karyawan sesuai deskripsi pekerjaan. Berikut penyajian dua KPI yakni *lost opportunity* dan *salespeople turnover* pada Quartal 2 2018.



Sumber: Ooredoo East Java Area (2018)

Gambar 1 LOST OPPORTUNITY DAN SALESPEOPLE TURNOVER PT.INDOSAT OOREDOO EJA

Gambar 1, *lost opportunity* atau ketidakcapaian penjualan *salespeople* sebesar Rp223.500.000 yang menjadi salah satu faktor penyebab *salespeople* Indosat Ooredoo EJA tidak mencapai target pada Q2 2018. Di sisi lain *salespeople* Sumatera Selatan mencapai target pada Q2, 2018 dengan *lost opportunity* hanya sebesar Rp39.000.000. Hal ini mengindikasikan performa *salespeople* yang belum maksimal adalah salah satu faktor yang mengakibatkan penurunan performa Indosat Ooredoo.

Pengelolaan *salespeople* sebagai *human capital* merupakan hal yang penting dalam peningkatan bisnis. Gardner (2002) berpendapat bahwa tanah, modal dan aset tetap tidak lagi menjadi sumberdaya utama bagi perusahaan untuk unggul dalam persaingan di perekonomian saat ini, melainkan *intellectual capital*. *Intellectual capital* yang memiliki talenta dapat menggerakkan roda bisnis lebih produktif dan efisien. *Salespeople* bertalenta berkontribusi besar membangun organisasi yang produktif dan membuka pintu gerbang kesuksesan (Gardner, 2002). Oleh karena itu, perusahaan yang melakukan ekspansi harus memerhatikan *salespeople* bertalenta dan mengelolanya dengan efektif.

Mengelola talenta karyawan (*talent management*) merupakan hal yang tidak mudah untuk dilakukan, beberapa perusahaan saling bersaing memerebutkan karyawan bertalenta dengan memberikan intensif dan benefit yang tinggi (Walisundera dan Arachchige, 2016). Axelrod *et al.* (2002) berpendapat bahwa pertarungan global untuk memerebutkan karyawan bertalenta dilakukan untuk mengumpulkan kekuatan vital bagi perusahaan agar menjadi perusahaan kompetitif dan memenangkan persaingan. Oleh sebab itu, *talent management* merupakan hal yang penting untuk diperhatikan.

Matthews dan Mclees (2015) menjelaskan salah satu kriteria *talent management* yang efektif adalah *talent retention*. *Talent retention* mengacu pada usaha organisasi untuk menghindari karyawan dengan performa tinggi meninggalkan organisasi (Bhatnagar, 2007). Pada gambar 1. *salespeople* Indosat Ooredoo EJA memiliki *turnover* yang tinggi. Rata-rata jumlah *salespeople* yang mengundurkan diri setiap bulan sebanyak 6 orang. Tingginya *turnover* karyawan menunjukkan terdapat kesalahan dalam *talent management* khususnya *talent retention*. Di sisi lain, perusahaan dituntut untuk mencapai target penjualan karena tingginya biaya operasional infrastruktur telekomunikasi yang telah diinvestasikan. Oleh sebab itu, *talent management* menjadi fokus pada penelitian ini.

Mekanisme hubungan antara efektivitas *talent management* dengan peningkatan *employee performance* dapat dimediasi oleh *employee engagement*. Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa *output* yang dihasilkan dari *talent management* yang efektif salah satunya adalah *employee engagement* (Bedarkar dan Pandita, 2014; Mensah, 2014; Alrowwad *et al.*, 2018). Karyawan yang *engaged* merasa memiliki ikatan emosional dan kognitif yang kuat dengan organisasi dan pekerjaannya di mana karyawan tersebut akan berusaha meningkatkan performa sesuai perannya, aktif berbicara hal positif terkait organisasi, berkomitmen pada organisasi, tetap tinggal dalam organisasi dan rela melakukan pekerjaan di luar perannya (Gibbons, 2006). Oleh sebab itu, *employee engagement* dipertimbangkan sebagai faktor yang dapat memediasi pengaruh *talent management* terhadap *employee performance* dalam penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Indosat Ooredoo, bergerak di bidang layanan telekomunikasi dan mengalami performa yang kurang baik pada 2018. PT. Indosat Ooredoo mengalami kerugian yang cukup besar tahun 2018 hingga mencapai Rp 2,403 triliun di mana penurunan tersebut salah satunya disebabkan performa pemasaran kurang baik yang ditunjukkan dengan total pelanggan mengalami penurunan -47.3% dari 110.2 juta pelanggan menjadi 58 juta pelanggan (idx.co.id, 2019). Penurunan jumlah pelanggan dan kerugian yang dihadapi PT. Indosat Ooredoo menunjukkan *employee performance* khususnya *salespeople* PT. Indosat Ooredoo kurang baik.

Wawancara awal menunjukkan, karyawan merasa kurang bergairah dalam bekerja dan enggan melakukan pekerjaan dengan optimal. Hal tersebut mengindikasikan rendahnya *employee engagement*. PT. Indosat Ooredoo dalam tiga tahun terakhir ini melakukan upaya efisiensi pada investasi aset tetap dan karyawan melalui kerja sama dengan pihak ketiga. Efisiensi karyawan dilakukan tidak berdasarkan performa karyawan melainkan keharusan keputusan hubungan kerja untuk menggunakan tenaga kerja dari pihak ketiga. Kondisi ini menunjukkan *talent management* belum diterapkan dengan baik pada PT. Indosat Ooredoo. Oleh karena itu, PT. Indosat Ooredoo menjadi objek pada penelitian ini. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap *employee performance salespeople* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada perusahaan jasa telekomunikasi PT. Indosat Ooredoo.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Employee Performance

Employee performance adalah tindakan karyawan yang terukur dan relevan dengan tujuan organisasi. (Campbell *et al.*, 1990). Viswesvaran dan Ones (2000) menjelaskan *employee performance* mengacu pada bagaimana karyawan melakukan tindakan dan berkontribusi dengan perilakunya yang selaras dengan tujuan organisasi. Mensah (2014) mendefinisikan *employee performance* sebagai kontribusi positif karyawan pada performa organisasi.

Mensah (2014) mengategorikan *employee performance* dalam empat kategori yakni *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance*, dan *counterproductive work behavior*.

Muhammad Yusuf Afandi. Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance* pada *Salespeople* PT. Indosat Ooredoo.

Task performance mengacu pada kontribusi perilaku karyawan pada aktivitas inti perusahaan yang sesuai dengan detail job deskripsi karyawan (Campbell, 1990). *Contextual performance* mengacu pada pola perilaku di luar job deskripsi yang mendukung konteks psikologis dan sosial di mana aktivitas pekerjaan inti dilaksanakan (Sonnentag dan Frese, 2002). *Adaptive performance* mengacu pada tingkat sejauh mana karyawan dapat menyesuaikan perubahan pada sistem kerja atau lingkungan bisnis (Griffin *et al.*, 2007). *Counter productive work behavior* mengacu pada perilaku yang tidak terkait pekerjaan dan memberikan dampak buruk bagi organisasi maupun individu lain (Rotundo dan Sackett, 2002).

Jika dikaitkan dengan pekerjaan *salespeople*, *employee performance* diukur berdasarkan *output* yang dihasilkan dari aktivitas utama yang dilakukan *salespeople* yakni *personal selling* (Peterson, 2020). *Personal selling* merupakan aktivitas pemasaran yang bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, kemudian memuaskan pelanggan tersebut dengan *value* yang dimiliki produk layanan (Szymanski, 1988). *Output* dari *personal selling* dapat berupa penjualan, kepuasan pelanggan dan komplain pelanggan (Kramer, 2020).

Talent Management

Talent Management adalah sistem pengolahan karyawan yang memiliki performa tinggi dalam menjalankan peran pekerjaan tertentu dengan menemukan, mengakuisisi, mengumpulkan, mengembangkan dan memertahankan mereka dengan tujuan memposisikan karyawan yang tepat pada pekerjaan dan waktu yang tepat (Lewis dan Heckman, 2006). Pascal (2004) menjelaskan *talent management* sebagai pengolahan penawaran, permintaan dan arus dari karyawan dengan performa tinggi.

Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan dalam *talent management*. Mensah (2014) menjelaskan terdapat empat tahap dalam melakukan *talent management* yang efektif yang terdiri dari *key position identification*, *talented employee acquisition*, *enhance talented employee*, dan *talent retention*. *Identification of key position* mengacu pada proses identifikasi posisi pekerjaan yang memiliki potensi memberikan dampak yang signifikan pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan perusahaan di mana pada posisi tersebut karyawan memiliki peran penting dalam implementasi strategi organisasi dan mencerminkan kualitas kerja karyawan secara keseluruhan (Boudreau dan Ramstad, 2007). Penentuan *key position* sangat penting bagi organisasi untuk memastikan *right people in the right job* agar tujuan dan strategi organisasi dapat tercapai (DiRomualdo *et al.*, 2009). Tahap selanjutnya dalam *talent management* adalah *talent acquisition* yang mengacu pada cara utama yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan karyawan dengan potensi dan performa tinggi untuk menempati *key position* (Collings dan Mellahi, 2009). Tahap *acquisition* dapat dilakukan dengan melakukan *internal identification* dan *external recruitment* (Cappelli, 2008). Tahap selanjutnya dalam *talent management* adalah *employee enhancement* yang mengacu pada penentuan cara untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan bertalenta agar dapat menghadapi tantangan yang ada dalam lingkungan bisnis organisasi (CIPD, 2006). Tahap terakhir adalah *talent retention* yang mengacu pada kebijakan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan daya tarik organisasi dan memertahankan karyawan bertalenta tetap berkarir dalam organisasi (Bhatnagar, 2007).

Talent Management Output

Talent management yang dilakukan organisasi dapat menghasilkan penilaian kognitif dan afektif karyawan di dalam organisasi. Mensah (2014) berpendapat bahwa sistem *talent management* dapat menghasilkan *output* yakni *work engagement*, *job satisfaction*, *motivation*, *perceived organizational support* dan *commitment*. *Talent management output* tersebut dapat menjadi *antecedent* dari *employee performance* dan nantinya dapat mendukung peningkatan *organizational performance* melalui peningkatan produktivitas dan keunggulan kompetitif perusahaan (Mensah, 2014).

Pengaruh antar variabel

Talent management yang efektif dapat meningkatkan performa karyawan. Bat dan Yalcin (2015) menemukan bahwa organisasi yang dapat mengadopsi *talent management* dengan efektif dapat

meningkatkan *employee performance* baik performa *task performance*, maupun *contextual performance*. Mensah (2014) berpendapat bahwa sistem *talent management* yang bagus dapat berpengaruh pada tingginya *employee performance* baik *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance* dan rendahnya *counterproductive work behavior*. Obeidat *et al.* (2013) mengungkapkan penerapan *talent management* yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif dan efisien sehingga performa karyawan dan organisasi secara keseluruhan dapat meningkat. Jiang *et al.* (2012), penerapan *talent management* dengan benar dapat meningkatkan potensi, kemampuan dan keahlian karyawan dan nantinya dapat berkontribusi pada peningkatan performa karyawan.

H1 : *Talent management* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

H1a : *Talent management* berpengaruh positif terhadap *task performance*.

H1b : *Talent management* berpengaruh positif terhadap *contextual performance*.

H1c : *Talent management* berpengaruh positif terhadap *adaptive performance*.

H1d : *Talent management* berpengaruh negatif terhadap *counterproductive work behavior*.

Talent management yang tepat dapat meningkatkan *employee engagement* dengan menyediakan atasan langsung yang tepat, kesempatan mengembangkan diri dan peningkatan karir yang baik serta perlakuan yang adil pada penilaian karyawan (Jauhari, 2013). Gibbons (2006) menjelaskan bahwa karyawan akan bersemangat untuk menggunakan semua kemampuan dan energi yang dimilikinya untuk meningkatkan performa kerja dan mencapai tujuan organisasi jika karyawan tersebut merasa dapat mengembangkan dirinya, memiliki otonomi dalam mengambil keputusan, memiliki pemimpin dengan *leadership* yang baik dan terpercaya, kesempatan meningkatkan karir dan bangga dengan perusahaan. Hughes dan Rog (2008) menjelaskan bahwa *talent management* yang tepat dapat dilakukan dengan menyediakan atasan langsung yang dapat dipercaya, penilaian yang adil pada talenta karyawan, kesempatan karir yang baik, pengembangan kompetensi dan keahlian karyawan agar karyawan dapat merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi dan termotivasi untuk menggunakan semua kemampuan yang dimiliki dalam memenuhi tuntutan pekerjaan. Pandita dan Ray (2018) juga berpendapat bahwa *talent management* yang tepat dalam mencari karyawan bertalenta, mengembangkan potensi dan talenta karyawan dan mengolah kumpulan karyawan bertalenta tinggi akan memotivasi karyawan untuk memberikan semua kemampuan dan energi yang dimilikinya dalam memenuhi tuntutan pekerjaan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

H2 : *Talent management* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Karyawan yang *engaged* merasa memiliki ikatan emosional dan kognitif yang kuat dengan organisasi di mana karyawan tersebut akan berusaha meningkatkan performa organisasi, aktif berbicara hal positif terkait organisasi, berkomitmen pada organisasi, tetap tinggal dalam organisasi dan rela melakukan pekerjaan di luar perannya (Gibbons, 2006). *positif outcome* dari karyawan yang *engaged* adalah peningkatan produktivitas karyawan, kesetiaan konsumen dan kesuksesan finansial perusahaan (Robertson-Smith dan Markwick, 2009). Bedarkar dan Pandita (2013) menyatakan *employee engagement* dapat memberikan *outcome* berupa inovasi dalam organisasi, peningkatan produktivitas karyawan, efektifitas dan keunggulan organisasi yang mengarah pada tercapainya tujuan organisasi.

H3 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

H3a : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *task performance*.

Muhammad Yusuf Afandi. Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance* pada *Salespeople* PT. Indosat Ooredoo.

H3b : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *contextual performance*.

H3c : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *adaptive performance*.

H3d : *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *counterproductive work behavior*.

Menurut Bedarkar dan Pandita (2013) karyawan yang dikenal dengan baik oleh organisasi, mendapatkan kesempatan mengembangkan diri dan meningkatkan karir akan merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan pekerjaan dan organisasi sehingga berusaha menggunakan semua energi dan kemampuan yang dimilikinya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang mengarah pada peningkatan *employee performance*. Alrowwad *et al.* (2018) juga menemukan bahwa pengaruh *talent management* terhadap *employee performance* dapat dimediasi penuh oleh *employee engagement*.

H4 : *Employee engagement* dapat memediasi pengaruh *talent management* terhadap *employee performance*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis menggunakan *structural equation modelling partial least square* (SEM-PLS) dengan software Smart PLS 3.0., Populasi penelitian adalah karyawan PT. Indosat Ooredoo. Teknik sampling menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria responden telah bekerja pada PT. Indosat Ooredoo selama satu tahun sebagai *salespeople*. Pengukuran variabel diadopsi dari beberapa penelitian. *Talent management* diukur dengan lima item pertanyaan yang diadopsi dari Luna-Arocas dan Morley (2015). *Employee engagement* diukur dengan sembilan item pertanyaan yang diadopsi Shuck *et al.* (2017). *Employee performance* diukur dengan 17 item pertanyaan yang diadopsi dari Koopmans *et al.* (2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden terdiri dari 98 responden yang diperoleh dari 200 penyebaran kuesioner pada *salespeople* PT. Indosat Ooredoo. 65,3% responden adalah pria dan 36,7% adalah wanita dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 21,4% dan pendidikan SMA 78,6%.

Outer Model

Uji validitas dan reliabilitas indikator dilakukan dalam *Outer Model*. Pengujian validitas dengan *confirmatory factor analysis* menghasilkan nilai *outer loading*, digunakan untuk menguji validitas *convergen*. Indikator pertanyaan dapat mencerminkan variabel yang diteliti jika memiliki nilai di atas 0,5 (Ghozali, 2008). Semua indikator pertanyaan memiliki *outer loading* > 0.5 (lampiran 1).

Tabel 2.

FORNELL AND LARCKER CRITERION, COMPOSITE RELIABILITY DAN R SQUARE

RAVE	AP	CP	CWB	EE	TM	TP	Composite Reliability	R ²
AP	0.908						0.950	0.438
CP	0.435	0.866					0.923	0.215
CWB	-0.491	-0.363	0.864				0.936	0.331
EE	0.626	0.463	-0.575	0.828			0.951	0.262
TM	0.504	0.219	-0.303	0.512	0.872		0.941	-
TP	0.511	0.665	-0.254	0.407	0.418	0.913	0.953	0.225

Sumber: olah data Smart PLS 3.0

Pengujian validitas indikator pertanyaan dengan validitas diskriminan dilakukan menggunakan kriteria Fornell dan Larcker yang disajikan pada Tabel 2. Item pertanyaan dinyatakan valid jika nilai RAVE lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel (Ghozali, 2008). Hasil menunjukkan nilai RAVE masing-masing variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi dengan variabel lain. Artinya, setiap indikator pertanyaan hanya dapat menjelaskan masing masing variabel yang diteliti saja tidak dapat menjelaskan variabel yang lain dan item pernyataan dinyatakan valid.

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* tiap variabel. Item pertanyaan dapat dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.6 (Ghozali, 2008). Tabel 2 menunjukkan setiap variabel memiliki *composite reliability* lebih dari 0.6. Dengan demikian setiap item pertanyaan reliabel.

Inner Model

Pengujian kelayakan model dan pengujian hipotesis dilakukan dalam Inner Model. Pengujian kelayakan model dengan melihat hasil model fit, yaitu dari kriteria yang harus dipenuhi, minimal ada satu kriteria yang baik (Ghozali, 2008). Pada penelitian ini, model struktural memiliki hasil analisis dengan nilai SRMR 0.085, nilai tersebut mendekati 0.08. Hal ini berarti model masih memiliki error yang mencapai 8.5%. Menurut Hu dan Bentler (1999), *cut-off* nilai SRMR adalah < 0.08, nilai SRMR ini masih dapat dipertimbangkan karena mendekati nilai 0,08. Berdasarkan kriteria model fit dari SmartPLS, model penelitian ini mendekati fit dan dapat digunakan.

Inner model dikatakan baik dan dapat digunakan jika memenuhi kriteria R-square dan Q-Square. Menurut Mindrajaya dan Sumertajaya (2008), model struktural dikatakan layak jika nilai R-square mendekati angka satu. hasil R-square *structural model* memiliki hasil yang kurang baik dengan nilai R-square mendekati 0. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel dependen dalam penelitian ini tidak hanya dijelaskan oleh variabel independen yang digunakan pada penelitian ini, melainkan membutuhkan variabel indeenden lain yang menjelaskan variabel dependen.

Tabel 3.
PENGUJIAN HIPOTESIS

Hipotesis	Pengaruh Antar Variabel			Path Coefficient	T-value	P	Keputusan
H1a	TM	→	TP	0.284	2.517	0.012	Diterima
H1b	TM	→	CP	-0.024	0.204	0.838	Ditolak
H1c	TM	→	AP	0.249	2.494	0.013	Diterima
H1d	TM	→	CWB	- 0.015	0.124	0.901	Ditolak
H2	TM	→	EE	0.512	6.640	0.000	Diterima
H3a	EE	→	TP	0.261	2.358	0.019	Diterima
H3b	EE	→	CP	0.475	5.229	0.000	Diterima
H3c	EE	→	AP	0.499	5.225	0.000	Diterima
H3d	EE	→	CWB	-0.569	6.379	0.000	Diterima

Sumber:olah data Smart PLS 3.0

Tabel 3 menunjukkan hipotesis H1b dan H1d ditolak, sedangkan hipotesis lainnya diterima.

Pengaruh Talent Management terhadap Employee Performance

Variabel *talent management* secara langsung dapat meningkatkan *task performance salespeople* di mana *salespeople* yang mendapatkan pelatihan dan pengembangan *skill* dan kompetensi dari perusahaan dapat lebih baik dalam aktivitas *selling* dan mencapai target penjualan. Selain itu, *talent management* secara langsung dapat meningkatkan *adaptive performance salespeople* di mana *salespeople* yang mendapatkan pelatihan dan pengembangan *skill* dan kompetensi terkini dari perusahaan dapat lebih baik beradaptasi dengan kemajuan teknologi, perubahan kebutuhan konsumen dan persaingan bisnis. Hal tersebut selaras dengan Mensah (2014) yang menemukan bahwa *talent management* dapat berpengaruh langsung terhadap *employee performance*. Sayangnya, *talent management* tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap *contextual performance* dan *counterproductive work behavior*.

Pengaruh Talent Management terhadap Employee Engagement.

Variabel *talent management* secara langsung dapat meningkatkan *employee engagement*, di mana *salespeople* yang mendapatkan pelatihan dan pengembangan *skill* dan kompetensi, kompensasi yang menarik serta kepemimpinan yang dapat menjadi *role model* akan memiliki ikatan emosional dan kognitif yang kuat dengan pekerjaan serta perusahaan sehingga termotivasi untuk menggunakan semua energi, waktu dan pemikiran untuk menjalankan pekerjaan. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan *talent management* dapat berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement* (Mensah, 2014; Bhatnagar, 2007).

Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance

Variabel *employee engagement* secara langsung dapat meningkatkan *task performance*, di mana *salespeople* yang merasa memiliki ikatan emosional kuat dengan pekerjaan menunjukkan performa yang baik pada aktivitas *selling* dan pencapaian target. Selain itu, *employee engagement* secara langsung dapat meningkatkan *contextual performance*, di mana *salespeople* yang merasa memiliki ikatan emosional kuat dengan pekerjaan bersedia untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan untuk mendukung pencapaian penjualan tim dan rekan kerjanya. Kemudian, *employee engagement* secara langsung dapat meningkatkan *adaptive performance*, di mana *salespeople* yang merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan pekerjaan menunjukkan kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan kemajuan teknologi dan kebutuhan konsumen serta bersedia untuk menyesuaikan perubahan sistem kerja yang ditentukan *supervisor*. Terakhir, *employee engagement* secara langsung dapat mengurangi *counterproductive work behavior*, di mana *salespeople* yang merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan pekerjaan menunjukkan perilaku kerja yang cepat dan senang membantu rekan kerjanya. Hal tersebut sejalan dengan Bedarkar dan Pandita (2013) yang memaparkan bahwa *engagement* dapat memengaruhi produktivitas karyawan. Mensah (2014) menjelaskan bahwa *engagement* sebagai *talent management output* mampu memengaruhi performa karyawan baik terkait pekerjaan maupun bukan. *Salespeople* yang memiliki ikatan yang kuat dengan pekerjaan menunjukkan aktivitas *selling* yang baik, melakukan *extra role* dengan suka rela, mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja serta tidak bekerja lambat dan tidak mengeluh tentang aspek negatif pekerjaan.

Employee Engagement Memediasi Pengaruh Talent Management terhadap Employee Performance

Hasil penelitian menunjukkan *talent management* dapat berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*, serta *employee engagement* dapat berpengaruh langsung terhadap *employee performance*. Namun hanya *task performance* dan *adaptive performance* yang dapat dipengaruhi secara langsung oleh *talent management*. Dengan demikian, H4 dapat diterima. Peran *employee engagement* dalam mediasi bersifat parsial untuk hubungan *talent management* dengan *task performance* dan *adaptive performance*, dikarenakan *talent management* dapat berpengaruh langsung terhadap *task performance* dan *adaptive performance*. Sedangkan peran *employee engagement* dalam memediasi *contextual performance* dan *counterproductive work behavior* bersifat mediasi penuh

dikarenakan *talent management* tidak dapat berpengaruh langsung terhadap *contextual performance* dan *counterproductive work behavior* melainkan memengaruhi *engagement salespeople* terlebih dahulu, baru kemudian dapat memengaruhi *contextual performance* dan *counterproductive work behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan Alrowwad *et al.* (2018) bahwa pengaruh *talent management* terhadap *employee performance* dapat dimediasi penuh oleh *employee engagement*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *talent management* menghasilkan *output* berupa *employee engagement*. *Employee engagement* yang tinggi pada *salespeople* mengindikasikan *employee performance* yang tinggi di mana aktivitas *selling* yang dilakukan lebih baik, bersedia melakukan *extra role*, mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan sistem kerja yang ditetapkan *supervisor*, serta mengurangi perilaku yang tidak produktif dalam bekerja. *Talent management* yang dapat dilakukan oleh manajemen PT Indosat Ooredoo untuk meningkatkan performa *salespeople* adalah manajemen karir yang terukur, menempatkan pemimpin yang dapat menjadi *role model*, pengembangan *skill* dan kompetensi, *focus group discussion* untuk berbagi ide dan pengetahuan (*knowledge management*) dan penyatuan *value* perusahaan dengan karyawan. Keterbatasan penelitian ini mengukur *talent management* berdasarkan efektifitas penerapannya secara umum, saran untuk penelitian selanjutnya adalah mengukur lebih mendalam *talent management* berdasarkan tahapan *talent management* yakni *identification*, *acquisition*, *enhancement*, *retention*. Diharapkan perusahaan dapat membenahi secara spesifik tahapan yang dapat memengaruhi *employee performance*. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan *vairabel talent management output* yang lain seperti *komitmen*, *job satisfaction* dan *motivation*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alrowwad, A. A., Obeidat, D., Yousef, B., Al-Khateeb, A., & Masa'deh, R. E. (2018). The Role of Work/Life Balance and Motivational Drivers of Employee Engagement on the Relationship Between Talent Management and Organization Performance: A Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 14, 1-25. <https://doi.org/10.28945/4169>
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2002). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 2(2), 9-12.
- Bat, M., & Yalcin, M. (2015). An evaluation of talent management from an organizational perspective: The case of Vodafone. *Global Media Journal: Turkish Edition*, 6(11), 90-111.
- Bhatnagar, J. (2007). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and commercial training*, 40(1), 19-28. <https://doi.org/10.1108/00197850810841602>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Boudreau, J. W., dan Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.

Muhammad Yusuf Afandi. Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance* pada *Salespeople* PT. Indosat Ooredoo.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74-81.

Collings, D. G., dan Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.

DiRomualdo, T., Joyce, S., dan Bression, N. (2009). *Key Findings from Hackett's Performance Study on Talent Management Maturity*. Palo Alto: Hackett Group.

Gardner, T. M. (2002). In the trenches at the talent wars: Competitive interaction for scarce human resources. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(2), 225-237

Ghozali, I. (2008). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibbons, R. (2006). What the folk theorem doesn't tell us. *Industrial and Corporate Change*, 15(2), 381-386.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.

Heerde Van, H. J., Gijsbrechts, E., & Pauwels, K. (2008). Winners and losers in a major price war. *Journal of Marketing Research*, 45(5), 499-518.

Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.

Idx.co.id. (2019). Annual Report. <https://idx.co.id/perusahaan-tercatat/laporan-keuangan-dan-tahunan/>, Diakses pada 11 Agustus 2020.

Jiang, F., Zheng, Q., & Shi, W. (2012). The applied research of fuzzy comprehensive evaluation on talent training mode of safety engineering. *Procedia Engineering*, 43, 425-430.

Kramer, A. (2020). The Strategic Value of Price Communication. *Archives of Business Research*, 8(5), 96-111.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>

Lewis, R. E., dan Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

Luna-Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.

Matthews, R., & McLees, J. (2015). Building effective projects teams and teamwork. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 6(2), 20.

- Mensah, J. K. (2014). A “coalesced framework” of talent management and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- Mensah, J. K., Bawole, J. N., & Wedchayanon, N. (2016). Unlocking the “black box” in the talent management employee performance relationship: evidence from Ghana. *Management Research Review*, 39(12), 1546-1566. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2015-0190>
- Obeidat, B. Y., & Abdallah, A. B. (2013). The relationships among human resource management practices, organizational commitment, and knowledge management processes: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 9-26. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n3p9>
- Ooredoo. (2018) Financial Information. https://www.ooredoo.com/en/investors/financial_information/
Diakses pada 5 November 2020
- 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>
- Pascal, C. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Toronto: Wiley.
- Peterson, R. A. (2020). Self-efficacy and personal selling: review and examination with an emphasis on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 57-71.
- Rachmawati, I., & Mohaidin, Z. (2019). The Roles of Switching Barriers and Corporate Image between user Experience and Loyalty in Indonesia Mobile Network Operators. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 2(1), 48-57. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v2i1p106>
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-capturing Approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- Sonnentag, S., dan Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Szymanski, D. M. (1988). Determinants of *selling* effectiveness: the importance of declarative knowledge to the personal *selling* concept. *Journal of Marketing*, 52(1), 64-77.
- Theinsiderstories.com. (2019). Insight: Indonesia’s Telco Industry Needs Consolidation. <https://theinsiderstories.com/a-number-of-operators-hits-the-financial-performance-of-the-indonesian-telco-industry>, Diakses pada 11 Agustus 2020.

Muhammad Yusuf Afandi. Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance* pada *Salespeople* PT. Indosat Ooredoo.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

Walisundera, A. E., & Arachchige, B. J. H. (2016). The impact of talent management on perceived organizational performance in a leading telecommunication and technological companies in Colombo District. *Human Resource Management Journal*, 4(2), 41.

Lampiran 1. OUTER LOADING ITEM PERTANYAAN

<i>Construct</i>	<i>Item</i>	<i>Outer Loading</i>
<i>Talent Management</i>	Personal <i>value</i> karyawan dengan <i>value</i> organisasi memiliki kesamaan	0.853
	Manajer/ <i>supervisor</i> menjadi <i>role model</i> karyawan bertalenta	0.872
	Persepsi karyawan dalam menggunakan semua talenta yang dimiliki	0.811
	Kebebasan menggunakan metode atau ide karyawan dalam bekerja	0.920
	Perkembangan dan pertumbuhan di dalam organisasi	0.900
	Fokus <i>salespeople</i> saat bekerja	0.855
	Konsentrasi <i>salespeople</i> saat bekerja	0.860
<i>Employee Engagement</i>	Perhatian pada tanggung jawab sebagai seorang <i>salespeople</i>	0.841
	Tingkat seberapa berarti bekerja pada perusahaan	0.809
	Rasa memiliki pada pekerjaan	0.846
	Kepedulian pada masa depan perusahaan	0.853
	Kesungguhan untuk bekerja melebihi ekspektasi (target penjualan, jumlah pelanggan) untuk mendukung kesuksesan perusahaan	0.839
	Keinginan untuk melakukan <i>extra effort</i> tanpa diminta	0.815
	Kesungguhan untuk bekerja keras melebihi ekspektasi untuk membantu kesuksesan tim (target penjualan tim, membantu penjualan rekan)	0.727
<i>Task Performance</i>	Perencanaan <i>sales canvassing</i>	0.914
	Fokus pencapaian target penjualan (harian, mingguan, bulanan)	0.904
	Prioritas penyelesaian pekerjaan utama (<i>sales activities</i>)	0.913
	Eksekusi pekerjaan dengan waktu dan usaha minimal (<i>sales closing</i>)	0.921
	Inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan dalam perusahaan	0.874
<i>Contextual Performance</i>	Inisiatif dalam mengorganisir sesuatu dalam perusahaan	0.868
	Inisiatif untuk memulai mencari pelanggan baru setelah satu pelanggan membeli	0.867
	Mengambil pekerjaan yang menantang (target penjualan tinggi, area penjualan dengan persaingan ketat, area penjualan dengan pasar lesu)	0.858
<i>Adaptive Performance</i>	Kekinian pengetahuan	0.884
	Kekinian kemampuan	0.892
	Solusi kreatif untuk masalah baru	0.937
<i>Counterproductive Work Behavior</i>	Fleksibilitas dalam pekerjaan (area penjualan, target, rekan kerja, waktu kerja)	0.920
	Keluhan masalah tidak penting dalam pekerjaan	0.841
	Masalah dalam pekerjaan yang dilakukan	0.897
	Fokus pada aspek negatif dalam situasi kerja (area penjualan sepi, cuaca buruk, sinyal area buruk, gaji dan benefit kecil) dibanding aspek positif	0.828
	Negatif <i>word of mouth</i> pada rekan kerja tentang aspek negatif pekerjaan	0.876
Negatif <i>word of mouth</i> pada <i>outsider</i> tentang aspek negatif pekerjaan	0.873	

Sumber: olah data Smart PLS 3.0