

DISERTASI

**PENGARUH RETENSI TALENTA, KETERLIBATAN KARYAWAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BRANDING KARYAWAN
DAN KEPUASAN KERJA**

(STUDI PADA PERUSAHAAN OTOMOTIF DI KOTA TANGERANG)

***THE EFFECT OF TALENT RETENTION, EMPLOYEE
ENGAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH
EMPLOYEE BRANDING AND JOB SATISFACTION***

(STUDY OF AUTOMOTIVE COMPANIES IN TANGERANG CITY)

disusun dan diajukan oleh:

**LIA DAHLIA
NIM A10332122020**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

DISERTASI

Pengaruh Retensi Talenta, Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Branding Karyawan dan Kepuasan Kerja (Studi Pada Perusahaan Otomotif Di Kota Tangerang)

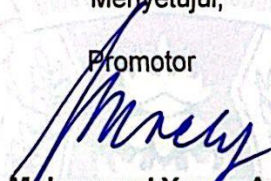
disusun dan diajukan oleh:

LIA DAHLIA
A033211020

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 19 Agustus 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Promotor


Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., MT

NIP 196012311988111002


Ko-Promotor

Ko-Promotor



Prof. Dr. Arifuddin, S.E., Ak., M.Si., CA

NIP 196406091992031003

Ketua Program Studi,

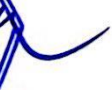

Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., MT

NIP 196012311988111002


Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si

NIP 197106192000031001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,


Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si

NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	LIA DAHLIA
No. IndukMahasiswa	:	A033212020
Program Studi	:	Manajemen
Jenjang Pendidikan	:	Doktor (S3)
Fakultas	:	Ekonomi dan Bisnis Unhas

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

Pengaruh Retensi Talenta, Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Branding Karyawan Dan Kepuasan Kerja (Studi Pada Perusahaan Otomotif Di Kota Tangerang)

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Makassar, 20Agustus 2024
Yang membuat pernyataan,



LIA DAHLIA

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	27
1.3. Tujuan Penelitian	29
1.4. Manfaat Penelitian	31
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	34
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep	34
2.1.1. Teori <i>Human capital</i>	34
2.1.2. <i>The Resource-Based View (RBV)</i>	36
2.1.3. Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>)	38
2.1.4. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg	40
2.1.5. Talent Management.....	41
2.1.6. Retensi Talenta (<i>Talent Retention</i>).....	43
2.1.7. Keterlibatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)	46
2.1.9. Branding Karyawan (<i>Employee Branding</i>)	51
2.1.10. Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>).....	53
2.1.11. Kinerja Karyawan (<i>Employee Performance</i>).....	60
2.2. Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis	66
2.2.1. Pengaruh Langsung Retensi Talenta Terhadap Branding Karyawan	66
2.2.2. Pengaruh Langsung Retensi Talenta Terhadap Kepuasan Karyawan	67
2.2.3. Pengaruh Langsung Retensi Talenta Terhadap Kinerja Karyawan	73
2.2.4. Pengaruh Langsung Keterlibatan Karyawan Terhadap Branding Karyawan	78
2.2.5. Pengaruh Langsung Keterlibatan Karyawan Terhadap Kepuasan Karyawan	80
2.2.6. Pengaruh Langsung Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	84
2.2.7. Pengaruh Langsung <i>Branding</i> Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	87

2.2.8.	Pengaruh Langsung Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	92
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	96
3.1.	Kerangka Konsep.....	96
3.2.	Penelitian Empiris	103
BAB IV	METODE PENELITIAN	117
4.1.	Rancangan Penelitian	117
4.2.	Lokasi dan Waktu Penelitian	118
4.3.	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	120
4.3.1.	Populasi	120
4.3.2.	Sampel.....	122
4.4.	Jenis dan Sumber Data.....	123
4.5.	Definisi Operasional Variabel.....	124
4.6.	Instrumen Pengumpulan Data.....	127
4.7.	Instrumen Penelitian	128
4.8.	Teknik Analisis Data	129
4.8.1.	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	129
4.8.2.	Analisis Statistik Inferensial	130
4.8.3.	Uji <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	132
BAB V	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	140
5.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	140
5.2.1.	Geografi Kota Tangerang	140
5.2.2.	Visi dan Misi Kota Tangerang.....	141
5.2.	Statistik Deskriptif.....	144
5.2.1.	Statistik Deskriptif Responden.....	144
5.2.2.	Statistik Deskriptif Variabel.....	146
5.2.2.1.	Statistik Deskriptif Variabel Retensi Talenta.....	146
5.2.2.2.	Statistik Deskriptif Variabel Keterlibatan Karyawan ...	146
5.2.2.3.	Statistik Deskriptif Variabel Branding Karyawan.....	146
5.2.2.4.	Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	146
5.2.2.5.	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	146
5.3.	Uji Instrumen Penelitian.....	163
5.3.1.	Uji Validitas	163
5.3.2.	Uji Reliabilitas.....	165
5.4.	Uji Sampel.....	167
5.4.1.	Uji Normalitas	167
5.4.2.	Uji <i>Outlier</i>	169
5.5.	Pengujian SEM	169
5.5.1.	Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of Fit</i>).....	170
5.5.2.	<i>Path</i> Diagram	173
5.5.3.	Uji Hipotesis	173
5.6.	Pembahasan	176

5.6.1.	Retensi Talenta secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Branding Karyawan.....	177
5.6.2.	Retensi Talenta secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan.....	179
5.6.3.	Retensi Talenta secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.....	181
5.6.4.	Keterlibatan Karyawan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Branding Karyawan.....	183
5.6.5.	Keterlibatan Karyawan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan.....	185
5.6.6.	Keterlibatan Karyawan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.....	186
5.6.7.	Branding Karyawan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.....	188
5.6.8.	Kepuasan Karyawan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.....	190
BAB VI PENUTUP		193
6.1.	Kesimpulan.....	193
6.2.	Saran	195
DAFTAR PUSTAKA.....		198
LAMPIRAN.....		213
	Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	213
	Lampiran 2. Hasil Uji Validitas	222
	Lampiran 3. Hasil Uji Reliabilitas.....	224
	Lampiran 3. Hasil Uji Normalitas.....	224
	Lampiran 4. Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i>	225
	Lampiran 5. Hasil Uji Hipotesis	225

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3. 1 Matriks Hubungan Antar Variabel.....	100
Tabel 3. 2 Mapping Fakta Empiris.....	103
Tabel 4. 1 Daftar Perusahaan Otomotif (Survey Perusahaan Otomotif Kota Tangerang (Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang)	118
Tabel 4. 2 Jumlah Populasi (Survey Perusahaan Otomotif Kota Tangerang (Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang)).....	120
Tabel 4. 3 Jumlah Populasi dan Sampel (Survey Perusahaan Otomotif Kota Tangerang 2023 (Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang)).....	123
Tabel 4. 4 Matriks Operasional Variabel dan Indikator	127
Tabel 5. 1 Jumlah Data Penelitian	144
Tabel 5. 2 Karakteristik Responden	145
Tabel 5. 3 Kriteria Interpretasi Skor Indikator dalam Variabel Penelitian	147
Tabel 5. 4 Deskripsi Variabel Retensi Talenta.....	148
Tabel 5. 5 Deskripsi Variabel Keterlibatan Karyawan.....	151
Tabel 5. 6 Deskripsi Variabel Branding Karyawan.....	153
Tabel 5. 7 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	156
Tabel 5. 8 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	160
Tabel 5. 9 Uji Validitas Instrumen Penelitian	163
Tabel 5. 10 Uji Reliabilitas.....	166
Tabel 5. 11 Uji Normalitas.....	167
Tabel 5. 12 Hasil uji <i>Goodness of Fit</i> (GOF).....	171
Tabel 5. 13 Hasil Uji Hipotesis	174

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. 1 Data Pertumbuhan Jumlah Kendaraan Bermotor Lima Tahun Terakhir Kota Tangerang (Badan Pendapatan Daerah Prov. Banten 2023)	13
Gambar 1.2 Pertumbuhan Produk Domestic Regional Bruto (PDRB) Kota Tangerang (BPS Kota Tangerang 2023)	14
Gambar 1.3 Pertumbuhan Produk Domestic Regional Bruto (PDRB) Per Unit Usaha Kota Tangerang (BPS Kota Tangerang 2023).....	15
Gambar 3. 1 Model Kerangka Konseptual Penelitian.....	100
Gambar 4.1 Pengembangan Diagram Jalur Merujuk Pada Kerangka Konseptual (<i>Full Model</i>)	137
Gambar 5. 1 Peta Kota Tangerang	140
Gambar 5. 2 Path Diagram	173

ABSTRAK

Lia Dahlia. Pengaruh Retensi Talenta dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Branding Karyawan dan Kepuasan Kerja (Studi pada Perusahaan Otomotif di Kota Tangerang) (dibimbing oleh **Muhammad Yunus Amar, Arifuddin, dan Mursalim Nohong**)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh retensi talenta dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui branding karyawan dan kepuasan kerja dalam konteks perusahaan otomotif. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh 280 karyawan dari berbagai departemen dalam perusahaan otomotif. Metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak AMOS digunakan untuk menganalisis data.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan, yaitu pengaruh retensi talenta dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui branding karyawan dan kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan. Retensi Talenta dan Kepuasan Karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan Branding, Kepuasan dan Kinerja Karyawan. Hal ini karena Retensi Talenta memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan Branding Karyawan, serta Kepuasan Karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga semakin tinggi Retensi Talenta, maka semakin baik Branding Karyawan, dan semakin tinggi Kepuasan Karyawan, maka semakin baik Kinerja Karyawan. Sementara itu peningkatan pemahaman yang kuat akan nilai-nilai merek dan kepuasan karyawan akan memberikan motivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi praktisi di perusahaan otomotif dalam memahami pentingnya mempertahankan dan melibatkan karyawan yang berbakat serta membangun branding karyawan yang kuat. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pemahaman tentang pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Manajemen perusahaan otomotif harus memperhatikan strategi retensi talenta, meningkatkan keterlibatan karyawan, memperkuat branding karyawan, dan memastikan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Langkah-langkah ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kata Kunci: Retensi Talenta, Kepuasan Karyawan, Keterlibatan Karyawan, Branding Karyawan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Lia Dahlia. The Effect of Talent Retention and Employee Engagement on Employee Performance through Employer Branding and Job Satisfaction (Study of Automotive Companies in Tangerang City) (supervised **Muhammad Yunus Amar, Arifuddin, and Mursalim Nohong**).

This study aims to examine the influence of talent retention and employee engagement on employee performance through employer branding and job satisfaction in the context of an automotive company. Data were collected through questionnaires completed by 280 employees from various departments within the automotive company. The Structural Equation Modeling (SEM) method using AMOS software was used to analyze the data.

The results of this study indicate that all the proposed hypotheses, namely the influence of talent retention and employee engagement on employee performance through employer branding and job satisfaction, have a positive and significant effect. Talent retention and job satisfaction are important factors in improving employer branding, satisfaction, and employee performance. This is because talent retention has a positive and significant relationship with employer branding, and job satisfaction has a positive and significant relationship with employee performance. Therefore, the higher the talent retention, the better the employer branding, and the higher the job satisfaction, the better the employee performance. Additionally, a strong understanding of brand values and employee satisfaction will motivate employees to deliver optimal performance for the company.

This study provides important contributions to practitioners in the automotive industry in understanding the importance of retaining and engaging talented employees and building a strong employer branding. Furthermore, this study also provides an understanding of the importance of job satisfaction as a factor influencing employee performance. Automotive company management should pay attention to talent retention strategies, enhance employee engagement, strengthen employer branding, and ensure high levels of job satisfaction in order to improve employee performance. These steps can help create a positive work environment and motivate employees to contribute their best, which in turn will have a positive impact on overall company performance.

Keywords: Organizational Commitment, Talent Retention, Employee Satisfaction, Employee Engagement, Employer Branding, Job Satisfaction, Employee Performance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) sebagai sumber daya utama yang diidentifikasi dalam suatu organisasi telah mendapat perhatian besar dari para manajer SDM (Ali & Mehreen, 2019). Hal ini karena kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh modal finansial, mesin, teknologi, dan modal tetap melainkan juga dipengaruhi oleh modal *capital* atau modal *intangible* berupa SDM (Kuncoro & Prameswari, 2017). Selama lebih dari 30 tahun, konsep *high-performance work systems* (HPWSs) telah muncul dalam penelitian (misalnya Arthur, 1994; Delery, 1998; Huselid, 1995), dan banyak penelitian telah mengeksplorasi hubungan antara HPWSs dan kinerja organisasi (Garg, 2019). Mekanisme yang paling sering dibahas dalam literatur mengenai hubungan antara HPWSs dan kinerja organisasi adalah mekanisme mediasi serial sikap karyawan (misalnya motivasi dan komitmen organisasi), yang pada gilirannya memengaruhi perilaku karyawan (misalnya keterlibatan kerja dan perilaku di organisasi) dan akhirnya memengaruhi kinerja organisasi (misalnya kinerja yang dirasakan dan kinerja objektif) (Katou, 2022).

Di era globalisasi dan digitalisasi ini, perusahaan menghadapi banyak tantangan untuk kelancaran fungsi operasi bisnis dan karyawan tetap terlibat untuk menghadapi tantangan tersebut (Ali *et al.*, 2019). Kinerja

perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawannya (Dhir & Chakraborty, 2023), dengan demikian karyawan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan (Marchington, M., & Wilkinson, 1997; Accenture, 2001). Menurut Lawler & Jhon W. (2015); Ismail *et al.* (2019), untuk beradaptasi dengan tuntutan perubahan pasar global, SDM makin dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan serta lingkungan yang dinamis di area operasional perusahaan. Oleh karena itu karyawan berperan penting dalam kompetisi, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pemimpin yang berpandangan bahwa karyawan adalah sumber daya paling penting bagi perusahaan, akan melakukan segala upaya untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja untuk memastikan bahwa karyawan tetap kompeten, berdedikasi dan mendapatkan kepuasan dalam bekerja (AlMazrouei, 2023).

Teori *human capital* menegaskan bahwa salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah SDM karena dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif melalui peningkatan modal manusia. Teori ini muncul karena adanya pergeseran peranan SDM bahwa manusia merupakan *intangible asset* yang memiliki banyak kelebihan. Bontis *et al.* (1999) mendefinisikan *human capital* mewakili faktor manusia dalam organisasi yang merupakan gabungan antara intelegensia, keterampilan, dan keahlian yang memberi karakter tersendiri pada organisasi. Unsur manusia dari organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi, dan memberikan dorongan kreatif yang jika dimotivasi dengan benar akan menjamin kelanggungan

jangka panjang organisasi, sehingga dapat mengenal dan beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah.

Pada era globalisasi, setiap perusahaan diharapkan memiliki keunggulan kompetitif, karena persaingan yang makin ketat dalam industry dan perubahan lingkungan yang makin tidak menentu yang menjadi pemicu sehingga perusahaan harus berstrategi dalam mempertahankan keberlanjutannya. Hal ini ditandai dengan adanya usaha perusahaan dalam mencari terobosan baru, berinovasi dan berpikir keluar dari zona nyaman, selain itu perusahaan juga harus terus berevolusi dengan merek (*brand*) yang berkelanjutan dan menetapkan target untuk dicapai bersama dengan tenggat waktu sesuai tujuan perusahaan. Setiap organisasi akan terus-menerus berhadapan dengan perubahan lingkungan (internal dan eksternal) yang serba tidak pasti, dengan adanya tingkat persaingan yang makin tinggi, keunggulan kompetitif organisasi bisnis menjadi makin pendek dan sulit untuk dipertahankan. Menghadapi keadaan tersebut berbagai upaya telah dilakukan untuk tetap bertahan dan mendatangkan manfaat bagi para pihak yang terkait (*stakeholder*).

Pendekatan berikutnya yang dapat diterapkan perusahaan untuk menghadapi berbagai tantangan dan peluang adalah pendekatan yang didasarkan pada teori *resources-based view* (RBV) (Penrose, 1959). Pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan dalam teori RBV menjelaskan bahwa perusahaan perlu memberi dukungan untuk memahami dan mempertahankan orang-orang berbakat, sehingga dapat menempati posisi strategis dalam hierarki organisasi. Yang dapat

diasumsikan bahwa mobilisasi dan kapasitas retensi perusahaan-perusahaan ini dapat menjamin keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Teori RBV berfokus pada sumber daya agar menjadi unggul terhadap para pesaingnya. Sumber daya yang dimaksud adalah *assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge* dan apa saja yang berada di bawah kontrol perusahaan, termasuk SDM yang memungkinkan perusahaan mengimplementasikan strateginya dengan efisien dan efektif (Daft & Lengel., 1983; Wright *et al.*, 2001). Sebuah perusahaan dapat menjadi berkembang dan maju tentunya tidak hanya dikarenakan faktor permodalan dan strategi bisnis yang kuat saja, melainkan juga dari SDM yang hebat. Manajer yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat SDM sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan. Hal ini akan menciptakan perusahaan yang memiliki daya saing (Drucker, 1954).

Konsep kinerja karyawan sangat relevan bagi organisasi untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan, karena kinerja karyawan mencerminkan ekspresi orang-orang dalam perusahaan (Schneider, 1987). Studi manajemen kinerja, menyatakan bahwa pekerja atau karyawan merupakan hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang karyawan dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja organisasi akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Kinerja seorang

karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya (Timpe, 1993). Peningkatan kinerja tidak dapat direalisasikan jika tidak ada tata kelola atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya kelembagaan untuk meningkatkan kinerja (Gordon, 2000, Matchis & Jackson, 2001).

Kinerja karyawan merupakan dimensi untuk mengukur keberhasilan organisasi dimana organisasi harus mampu menciptakan kinerja karyawan yang mampu menjaga kelangsungan hidup dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kinerja karyawan adalah kemampuan individu untuk mewujudkan tujuan kerja mereka, memenuhi harapan kerja dan mencapai standar pekerjaan yang ditetapkan oleh organisasi (Campbell *et al.*, 1990 dan Viswesvaran & Ones, 2000). Berbagai upaya telah dilakukan manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya yaitu sistem manajemen talenta (Meyers *et al.*, 2020; Bouteraa & Bouaziz, 2023; Jimoh & Kee, 2022), keterlibatan karyawan (Pandita & Ray, 2018; Ali *et al.*, 2019; Ismail *et al.*, 2019), branding karyawan (Kaur *et al.*, 2020; Chopra *et al.*, 2023), dan kepuasan karyawan (Oyewo *et al.*, 2022; Memon *et al.*, 2021).

Mempertahankan dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan salah satu cara pemimpin dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk meningkatkan daya saingnya sebagai cara untuk bertahan dari tekanan pasar (Roy *et al.*, 2020; Riyanto *et al.*, 2017). Karyawan harus menunjukkan hubungan emosional dengan pekerjaan

mereka dan menunjukkan bahwa mereka siap melakukan segala upaya untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Hubungan antara komitmen organisasi dan prestasi kerja karyawan merupakan aspek yang paling menarik perhatian. Komitmen karyawan pada Perusahaan tercermin dari kreativitas karyawan yang terdorong untuk mengeksplorasi peluang baru dan melakukan perbaikan terhadap *status quo* perusahaan yang pada akhirnya akan membantu perusahaan untuk mempertahankan daya saingnya (Tierney, 2008). Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan budaya dimana perilaku inovatif karyawan dapat berkembang. Salah satu cara untuk menciptakan budaya yang mampu menumbuhkembangkan komitmen karyawan adalah melalui program pemberdayaan karyawan.

Karyawan yang diberdayakan mampu meningkatkan peluang perusahaan untuk menjadi dan tetap kompetitif jika karyawan tersebut menunjukkan sikap, antusiasme, dan perilaku yang positif (Kim *et al.*, 2018). Karyawan yang telah diberdayakan memiliki keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan yang penting dan berdampak positif terhadap lingkungan kerja perusahaan. Mereka juga lebih cenderung bekerja secara mandiri dan lebih cerdas daripada dalam posisi formal mereka (Griffin *et al.*, 2007; Martin *et al.*, 2013; Spreitzer, 2008). Hasil dari beberapa penelitian sebelumnya menemukan hubungan positif antara pemberdayaan dan hasil kerja (Maynard *et al.*, 2012; Maynard *et al.*, 2014; Seibert *et al.*, 2011).

Selain pemberdayaan karyawan untuk menjaga komitmen mereka terhadap perusahaan, retensi talenta juga dapat dilakukan untuk

meningkatkan kinerja karyawan. Talenta adalah salah satu senjata paling berharga di gudang senjata perusahaan mana pun banyak dan tentu saja banyak pengamat menganggapnya sebagai aset yang paling mungkin membantu mengamankan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Tlaiss *et al.*, 2017). Hal ini berarti bahwa perusahaan tidak dapat mengabaikan pentingnya menarik dan mempertahankan orang-orang berbakat di era saat ini dimana keterampilan dan pengetahuan karyawan merupakan salah satu pendorong utama kinerja yang kompetitif. Jika ditangani dengan baik, karyawan yang berbakat akan mendorong upaya organisasi untuk melaksanakan strategi pertumbuhan sehingga menghasilkan keberlanjutan bagi organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

Menurut Buckingham & Vosburgh (2001), retensi talenta adalah yang paling penting dari semua komponen yang dapat memengaruhi seberapa baik suatu perusahaan di masa depan. Kekurangan terus-menerus dalam talenta dapat menyebabkan perusahaan tidak dapat maju dan mengurangi kemampuan perusahaan untuk memperoleh atau mempertahankan keunggulan kompetitif (Boshard & Louw, 2010; Prinsloo, 2008). Pada akhirnya, hal ini dapat mengancam keberlangsungan perusahaan. Perusahaan yang ingin tetap kompetitif telah bergerak cepat untuk membangun sistem untuk memanfaatkan nilai talenta untuk mencapai kinerja keuangan yang baik (Robinson & Barron, 2007).

Meningkatnya konektivitas dan globalisasi, organisasi menjadi lebih terhubung dibandingkan sebelumnya, sehingga kita memerlukan

manajemen SDM internasional. Perekonomian dunia semakin erat terhubung satu sama lain setiap detiknya, begitu pula masyarakatnya, yang bersatu sebagai kelompok demografis. Hal ini memerlukan strategi untuk mengelola talenta secara global dan dengan cara yang seragam, yang selanjutnya mendorong praktik manajemen talenta di seluruh dunia dibandingkan dengan praktik lokal. Praktik-praktik yang disebutkan ini mencakup praktik tarik-menarik bakat, pengembangan, dan retensi yang terstandarisasi.

Namun, praktik-praktik yang kita bicarakan tidak hanya mempersenjatai organisasi dalam kondisi perang, namun juga berfungsi sebagai alat bagi organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan hasil yang bernilai finansial melalui praktik manajemen talenta. Diperkirakan 43 persen pimpinan senior (seperti CEO global, CFO, dan direktur SDM) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang tidak memadai telah menghambat pertumbuhan organisasi mereka dan mengganggu kemampuan mereka untuk mencapai tujuan keuangan mereka. Sebuah studi Gallop pada tahun 2013 mengenai saluran talenta terhadap pertumbuhan mensurvei 313 profesional, 40 persen di antaranya menyebutkan manajemen talenta yang tepat sebagai faktor penting bagi kemampuan mereka untuk berinovasi dan beride di tempat kerja.

“Perang untuk talenta” yang kami sebutkan di paragraf sebelumnya membawa pembaruan dan peningkatan fokus pada bidang/domain manajemen talenta, baik di dunia akademis maupun industri. Hal ini, pada gilirannya, menciptakan banyak sekali literatur dan studi tentang perolehan,

pengembangan, kekurangan, retensi talenta, metrik untuk mengukur talenta, dan taktik organisasi untuk manajemen talenta. Yang perlu diperhatikan di sini adalah fakta bahwa kebangkitan manajemen talenta sebagai bidang penelitian tidak terbatas pada jenis perekonomian tertentu, namun, sesuai dengan semangat globalnya saat ini, tersebar di semua jenis perekonomian. Berbagai organisasi telah menyadari bahwa ada kebutuhan yang mendesak untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memberi penghargaan kepada karyawan secara global dalam lingkungan yang kompetitif seperti kita, dan upaya-upaya difokuskan ke arah tersebut. Penelitian ini menjadikan manajemen talenta sebagai alat retensi. Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) adalah sebuah konstruksi yang memupuk pengaruh positif pada individu di tempat kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi kreativitas. Di sisi lain, kreativitas telah terbukti memiliki dampak positif yang signifikan terhadap prestasi kerja (Ismail *et al.*, 2019).

Byrne (2015:17) menjelaskan istilah keterlibatan karyawan sebagai berikut: *“when employees are in a state of engagement, they employ and combine varying levels of their emotional and cognitive selves as they transform their work tasks and specific activities into meaningful accomplishment.”* Demikian pula, Truss *et al.* (2013:195) menulis bahwa *““individuals can be ‘personally’ engaged in their work, investing positive emotional and cognitive energy into their role performance.”* Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi menunjukkan semangat terhadap pekerjaan mereka, memahami pentingnya pekerjaan mereka dan menggambarkan

loyalitas terhadap organisasi mereka dibandingkan dengan karyawan yang tidak terikat.

Cara lain yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah *branding*. Menurut Garas *et al.* (2018), *branding* merupakan alat penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Akibatnya, adopsi sikap mendukung merek sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan dan ikatan emosional karyawan dengan merek perusahaan (Itam & Singh, 2017; Gull & Ashraf, 2012). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa organisasi harus membuat dan menerapkan sikap mendukung merek untuk menginformasikan dan mengajarkan nilai-nilai merek kepada anggota organisasi sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja mereka sendiri, serta membuat keputusan strategis (Natarajan *et al.*, 2017; Punjaisri & Wilson, 2011; Punjaisri *et al.*, 2009).

Menurut Matansda & Ndubisi (2013), budaya berorientasi merek dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan agar sesuai dengan nilai-nilai dan identitas merek. Merek merupakan bagian dari budaya perusahaan, yang memastikan bahwa merek memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan dan kemajuan perusahaan (Mijan, 2015; Gromark & Melin, 2011). Budaya berorientasi merek adalah pendekatan yang bersifat mendalam dan didorong oleh identitas yang menempatkan merek sebagai inti organisasi.

Karyawan adalah bagian penting dari *branding*. Hal ini mengarahkan peneliti untuk melakukan kajian mengenai *internal branding*. Matansda &

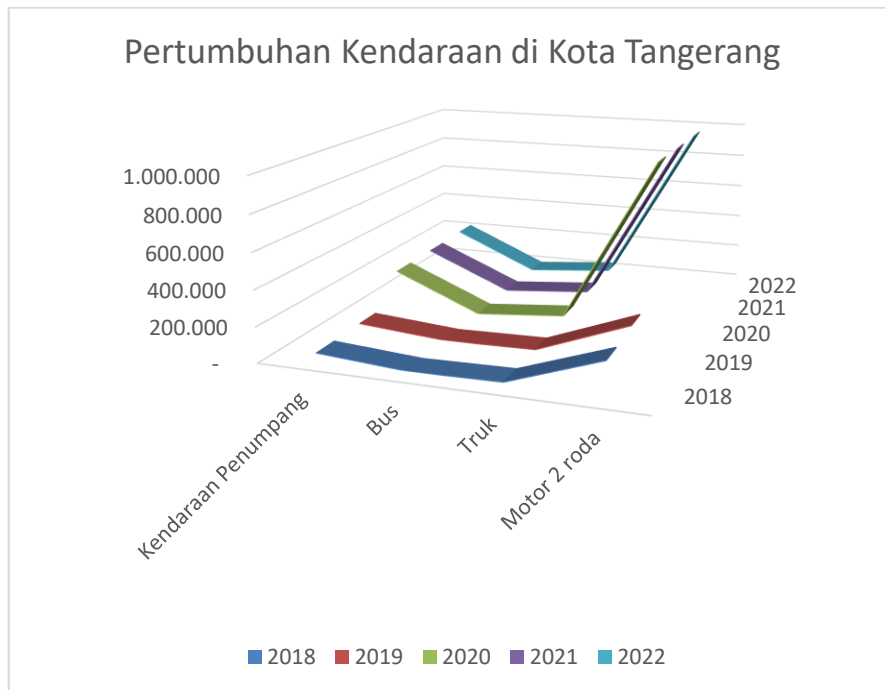
Ndubisi (2013) menyatakan bahwa *internal branding* menekankan premis bahwa kualitas merek ditandai melalui karyawan yang melayani dan hal ini dapat dicapai dengan memungkinkan mereka untuk menghargai dan merangkul nilai-nilai merek mereka. Kampanye merek internal harus dikaitkan dengan kampanye merek eksternal, yang tujuannya adalah agar pelanggan dan konstituen lainnya dapat menyampaikan pesan merek (Aurand *et al.*, 2005). Karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan paling sering berbicara dengan pelanggan. Pendapat mereka tentang apa yang ditunjukkan perusahaan sangat memengaruhi persepsi merek pelanggan (Matansda & Ndubisi, 2013; Ndubisi, 2012; Burman & Zeplin, 2005). Oleh karena itu, *branding* internal sangat penting untuk menyampaikan pesan merek yang tepat kepada konstituen eksternal.

Pentingnya peran karyawan dalam suatu perusahaan, mengharuskan manajemen SDM dapat meramu strategi yang tepat dapat menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Penurunan kinerja karyawan apabila dibiarkan akan makin memperburuk dan memengaruhi kinerja perusahaan. Penurunan tersebut terjadi karena beberapa factor, diantaranya yaitu konflik antara atasan dan bawahan, ketidakjelasan peran, rendahnya kompetensi, ketidakpuasan karyawan, kurangnya pelatihan, deskripsi pekerjaan yang tidak jelas, ketidakcocokan dengan tim, kurangnya penghargaan dan lain sebagainya dari masalah umum kinerja karyawan tersebut perusahaan tim human resource perlu menganalisa penyebab yang membuat karyawan menjadi tidak efektif dalam pekerjaannya,

sehingga wajar adanya bila sampai saat ini budaya resign (keluar) dari sebuah perusahaan menjadi hal yang biasa terjadi di beberapa perusahaan (Elving *et al.*, 2013).

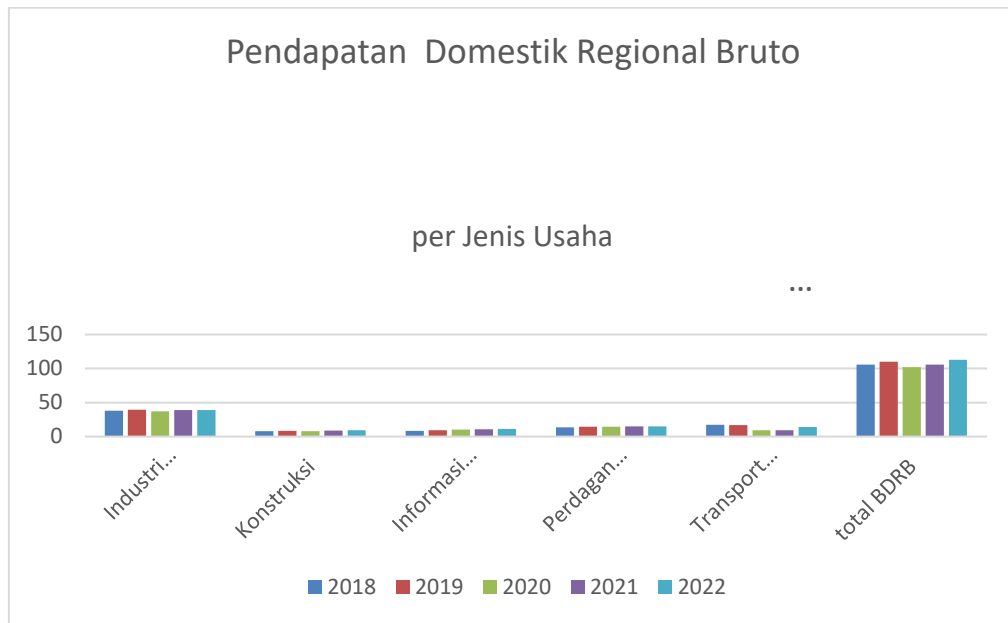
Industri otomotif merupakan salah satu sektor andalan yang terus diprioritaskan pengembangannya karena berperan besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Saat ini, Indonesia menjadi negara tujuan utama untuk investasi di sektor industri otomotif. Produksi nasional saat ini untuk kendaraan roda empat mencapai 1,1 juta unit per tahun dengan jumlah ekspor sebanyak 200 ribu unit per tahun. Sedangkan, untuk produksi kendaraan roda dua mencapai 6,5 juta unit per tahun dengan jumlah ekspor sebanyak 228 ribu unit per tahun. Kontribusi sub-sektor industri alat angkutan (termasuk didalamnya industri otomotif) terhadap PDB sektor industri nonmigas mencapai 10,47 persen atau terbesar ketiga setelah sub-sektor industri makanan dan minuman (32,84 persen) serta sub-sektor industri barang logam, komputer, elektronik, optik, dan peralatan listrik (10,71 persen).

Selanjutnya, industri otomotif telah menyerap tenaga sebanyak 3 juta orang di Indonesia. Target total produksi nasional untuk kendaraan roda empat pada hingga tahun 2020 sebesar 2,5 juta unit. Oleh karena itu perusahaan industri otomotif berperan besar dalam pesatnya pertumbuhan ekonomi di Indonesia, salah satu diantaranya di Kota Tangerang, yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



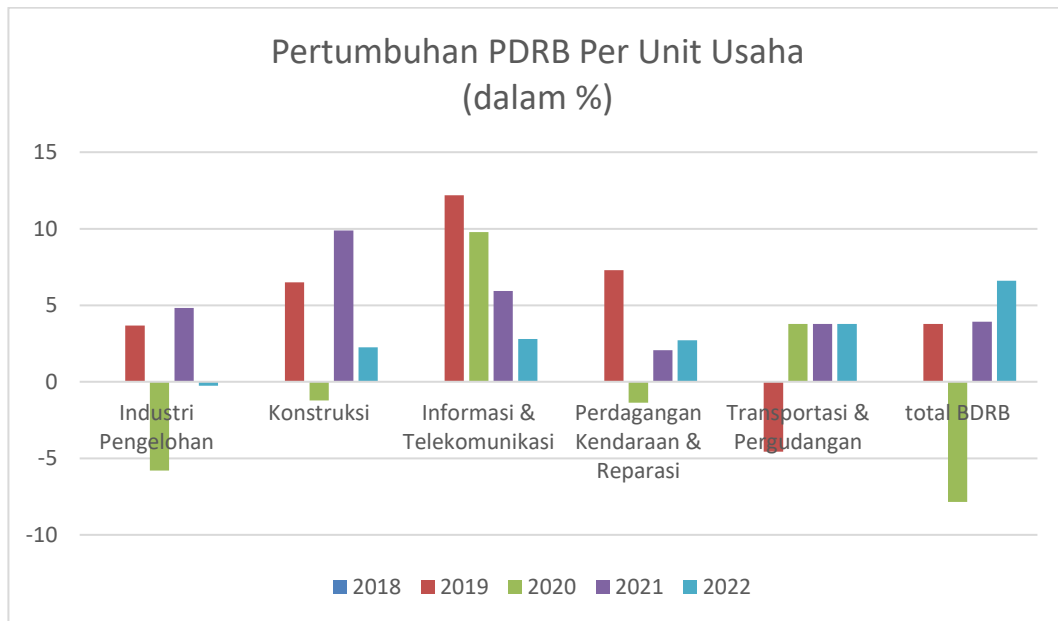
Gambar 1. 1 Data Pertumbuhan Jumlah Kendaraan Bermotor Lima Tahun Terakhir Kota Tangerang (Badan Pendapatan Daerah Prov. Banten 2023)

Berdasarkan data di atas, menunjukkan bahwa *volume* kendaraan bermotor di Kota Tangerang meningkat dari tahun ke tahun. Jumlah kendaraan paling banyak terjadi pada tahun 2022 dan paling rendah pada tahun 2018. Meningkatnya jumlah kendaraan setiap tahun yang terjual maka pendapatan perusahaan otomotif makin meningkat. Oleh karena itu perusahaan otomotif menjadi penyumbang terbesar dalam meningkatkan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) di Kota Tangerang yang dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1.2 Pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Tangerang (BPS Kota Tangerang 2023)

Tingkat persentase PDRB dapat dilihat perdagangan kendaraan dan reparasi (industri otomotif) cukup stabil walaupun ada guncangan ekonomi seperti pandemik covid-19. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023, tingkat pertumbuhan ekonomi Kota Tangerang hampir semua jenis usaha berpengaruh terhadap dampak kebijakan *social distancing* covid-19 kecuali usaha informasi dan telekomunikasi yang sangat meningkat akibat kegiatan *work from Home*, sehingga semua kegiatan dilakukan secara daring. Namun usaha perdagangan kendaraan dan reparasi tidak terlalu terdampak besar, hanya pada tahun 2020 kegiatannya menurun tapi tidak terlalu signifikan dan setelah itu meningkat kembali.



Gambar 1.3 Pertumbuhan Produk Domestic Regional Bruto (PDRB) Per Unit Usaha Kota Tangerang (BPS Kota Tangerang 2023)

Hal ini tak lain karena kontribusi dari industri bidang otomotif. Menggeliatnya industri otomotif juga berefek langsung pada tingkat kesejahteraan masyarakat Kota Tangerang. Peningkatan penjualan ini tidak lepas dari campur tangan SDM, dalam hal ini karyawan dalam perusahaan otomotif tersebut. Kemampuan karyawan dalam meningkatkan penjualan tidak lepas dari talenta individu tersebut, sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya. Hal inilah yang menjadi dasar peneliti mengambil objek perusahaan otomotif.

Mangkunegara (2013) mengemukakan enam indikator umum untuk mengukur kinerja pegawai yakni; hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap dan disiplin (waktu dsb). Sementara menurut Sastrohadiwiryo (2005), pada umumnya unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam proses penilaian kinerja adalah terkait dengan kesetian,

prestasi kerja, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan. Kesemua itu dapat juga dijadikan sebagai indikator kinerja dalam suatu perusahaan atau organisasi lainnya.

Faktor lain yang dapat memengaruhi sikap kerja atau kinerja pegawai adalah faktor komitmen organisasi di mana pegawai atau karyawan itu bekerja. Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap pegawainya, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Pendapat para pakar tentang komitmen sangat bervariasi menurut sudut pandang masing-masing. Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011), bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi. Sedangkan Newstrom (2011) memberikan pengertian yang sama antara *organizational commitment* dan *employ loyalty*, yaitu sebagai suatu tingkatan di mana pekerja mengidentifikasi organisasinya dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Selanjutnya, pekerja menunjukkan bahwa diri dan organisasinya memiliki kesesuaian dalam hal etika dan harapan sehingga timbul rasa satu kesatuan antara diri dan perusahaannya.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Selain itu, komitmen karyawan pada organisasi ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut (Dobbs *et al.*, 2012) ketersediaan tenaga kerja dengan keterampilan yang tinggi akan terus mengalami penurunan hingga tahun 2020. Fenomena

sekarang ini, terdapat banyak sekali hambatan dalam pencapaian tujuan dari beberapa perusahaan otomotif khususnya di Kota Tangerang, diantaranya program retensi karyawan yang belum berjalan dengan sebagaimana semestinya. Ketidakmampuan untuk mempertahankan karyawan menyebabkan perputaran karyawan yang cukup memakan dana serta waktu operasional bagi perusahaan. Berdasarkan dengan upaya perusahaan untuk meminimalisasikan tingkat perputaran karyawan, departemen sumber daya manusia memiliki tugas penting yaitu menciptakan retensi karyawan yang baik. Pengembangan program retensi karyawan haruslah merupakan komponen yang krusial bagi organisasi, jika retensi karyawan buruk, maka akan meningkatkan *turnover intention* yang secara negatif mempunyai dampak terhadap kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2000), retensi karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Jika retensi karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun. retensi adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam memperbaiki kinerja karyawannya diantaranya adalah melalui retensi talenta (*talent retention*). Retensi talenta merupakan strategi yang sangat penting dilakukan perusahaan dan merupakan salah satu pilar penting dalam implementasi sistem manajemen talenta. Retensi talenta adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menjaga agar setiap karyawan

talenta memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan. Retensi talenta merupakan kegiatan yang sangat penting dalam sistem manajemen talenta. Tanpa retensi talenta maka perusahaan memiliki risiko keluarnya karyawan talenta yang sudah dikembangkan perusahaan karena pergi ke perusahaan lain. (Dr. Damin A Pella, 2017).

Retensi talenta mencakup semua kegiatan, praktik, sistem, dan strategi yang cenderung diadopsi oleh organisasi yang bertujuan mencegah karyawan bertalenta melakukan pengunduran diri secara sukarela atau meninggalkan organisasi sebelum waktunya (Ngozi Nzewi, 2017). Masalah remunerasi yang tidak kompetitif, atasan yang tidak akomodatif, budaya organisasi yang tidak sesuai dengan kekinian, (zaman sekarang), dan lingkungan kerja yang tidak kondusif merupakan sejumlah faktor pendorong bagi beberapa karyawan akhirnya memutuskan untuk bekerja di perusahaan lain. Sehingga organisasi melakukan upaya besar-besaran untuk menarik segelintir karyawan dan mendukung mereka dalam organisasi.

Pada penelitian ini retensi talenta, diambil sebagai variabel independen yang memengaruhi kinerja karyawan, karena, mempertahankan karyawan adalah target yang paling penting bagi organisasi karena merekrut kandidat yang memenuhi syarat sangat penting untuk organisasi, tetapi retensi (mempertahankan) mereka lebih penting daripada merekrut, karena membutuhkan pengeluaran besar untuk orientasi dan pelatihan karyawan potensial. Hal ini juga dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh (Irshad & Afridi, 2015), dalam penelitiannya

menemukan bahwa biaya penggantian karyawan lama dengan yang baru diperkirakan hingga dua kali lipat gaji tahunan karyawan. Ketika karyawan meninggalkan pekerjaan, organisasi tidak hanya kehilangan karyawannya, tetapi juga kehilangan pelanggan & klien yang loyal dengan karyawan tersebut.

Di beberapa perusahaan otomotif, di Kota Tangerang banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama membuat persaingan makin tinggi, berdasarkan hasil pra penelitian melalui wawancara dengan pimpinan dan supervisi, mereka mengatakan bahwa pertama, tidak mudah membujuk orang untuk membeli produk yang kita tawarkan, perlu strategi dan pendekatan yang bagus agar customer tertarik dan mau membeli produk dari perusahaan kami. Kedua adalah tidak semua karyawan dapat melakukan negosiasi dengan beberapa perusahaan agar mau bekerja sama dalam hal pengadaan mobil. Diperlukan orang yang memiliki talenta yang mampu menguasai produk dan mampu meyakinkan customer tentang keuntungan produk yang ditawarkan. Selain itu juga keluar masuknya karyawan masih menjadi perhatian utama perusahaan. Sehingga untuk mendapatkan karyawan yang memiliki integritas tinggi terhadap perusahaan, setiap perusahaan harus mengembangkan dan mempertahankan karyawan melalui retensi talenta (*talent retention*).

D'Annunzio-Green (2008) dan Stockley (2013) mendefinisikan retensi talenta (retensi bakat) sebagai suatu kesadaran, atau pendekatan bijaksana yang dimulai dari memikat, meningkatkan, menarik dan mempertahankan orang-orang dengan keterampilan dan kemampuan

untuk dihadapkan dengan orang-orang dalam organisasi yang berbeda saat ini dan pada masa yang akan datang. Hal ini dilakukan dengan mempelajari dan mengevaluasi setiap individu pada kemampuan talenta, kepribadian, dan karakter mereka, dalam kaitannya dengan mengisi kekosongan tertentu dalam perusahaan. Sehingga prosedur sumber daya manusia yang efektif akan mampu untuk mengidentifikasi dan mengangkat individu-individu yang tepat. Salah satu tujuan yang ingin dicapai yaitu meningkatkan kinerja karyawan.

Mangusho *et al.* (2017) dalam temuannya mengatakan bahwa praktik manajemen talenta seperti retensi pekerjaan seperti paket gaji yang kompetitif dan hadiah memotivasi karyawan pada perusahaan Del Monte. Studi ini juga menetapkan bahwa melalui praktik manajemen karier seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan sehingga mencapai karyawan yang berkinerja tinggi. Studi ini juga menetapkan bahwa melalui rencana yang jelas untuk pertumbuhan dan perkembangan karier organisasi mampu mengembangkan talentanya yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan.

Secara tidak langsung dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh (Piansoongnern *et al.*, 2011), (Kehinde, 2012) dan beberapa penelitian lainnya, yang mengungkapkan bahwa skema manajemen talenta yang terdiri dari talent retention talent development, berdampak pada kinerja perusahaan multinasional dan nasional tetapi perusahaan kecil dan menengah belum mendapatkan dari teknik baru ini.

Beberapa peneliti berpendapat bahwa retensi talenta cenderung memiliki beberapa konsekuensi negatif (Bothner *et al.*, 2011), (Dries & Nicky, 2013), (Swailles, 2013). Retensi talenta (*Talent retention*) dapat membuat masalah sensitive (Gelens *et al.*, 2013), menghilangkan motivasi, membuat frustrasi dan menyebabkan ketidakpuasan dan kecemburuan antar karyawan yang tidak berada dalam kelompok talenta, sehingga menghasilkan produktivitas yang lebih rendah. Retensi talenta dapat diartikan sebagai sesuatu yang lebih rendah dan mengarah pada efikasi diri yang lebih rendah (Iles, 2013), Sedangkan (Pfeffer, 2001), mengemukakan bahwa retensi talenta mengarah pada penekanan berlebihan pada kelompok karyawan yang bertalenta, sehingga mengabaikan kontribusi tim. Sementara (Larsen *et al.*, 1998) menekankan label talenta itu dapat menyebabkan kesombongan dan kepuasan.

Selanjutnya variabel lain yang memengaruhi kinerja karyawan adalah keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan pertama kali di kemukakan oleh (Kahn, 1990), yang menyatakan bahwa individu yang *engged* terhadap pekerjaan akan terhubung dengan peranannya dalam bekerja baik secara fisik, kognitif, maupun secara emosi, karyawan yang *engged* akan berkomitmen dan merasa terdorong untuk berbuat sesuatu untuk kemajuan organisasi, daripada hanya tinggal berdiam diri. Keterlibatan karyawan terkait dengan rasa keterlibatan emosional yang positif dan komitmen karyawan. (Gallup, 2010).

Macey & Schneider (2008) mengatakan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, serta

komitmen yang tinggi sehingga mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Keterlibatan karyawan mendorong setiap orang yang terlibat dalam suatu perusahaan termotivasi untuk saling mendukung kinerja antar tim sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kesuksesan organisasi kedepan (Lau dan Ngo, 2004).

Lockwood (2007) mengatakan bahwa keterlibatan karyawan sebagai pernyataan oleh individu secara emosional dan intelektual komit terhadap organisasi, yang diukur melalui tiga perilaku utama: 1) berbicara positif mengenai organisasi kepada rekan kerja dan pelanggan, 2) memiliki gairah yang intens untuk menjadi anggota organisasi, meski sebenarnya mendapat peluang kerja di tempat lain, 3) menunjukkan usaha ekstra dan perilaku yang memiliki kontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Keterlibatan karyawan adalah suatu sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja serta nilai - nilai yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. (Robinson, D *et al.*, 2004; Albrecht, 2010).

Pada penelitian ini peneliti menempatkan keterlibatan karyawan sebagai variabel independen yang memengaruhi kinerja karyawan karena melihat dari fenomena sekarang ini, menunjukkan bahwa salah satu tantangan yang sering dihadapi perusahaan industri otomotif adalah karyawan yang memiliki potensi tinggi tentu saja akan memosisikan diri mereka lebih tinggi dengan kandidat lainnya, sehingga mereka memiliki ekspektasi mendapatkan kompensasi/upah yang tinggi dan mereka bersedia pindah pekerjaan dengan gampang jika ada pengusaha yang dapat menawarkan mereka upah yang lebih tinggi. Hal tersebut yang pada

akhirnya akan menghasilkan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi di beberapa perusahaan.

Penelitian ini didukung dari beberapa penelitian sebelumnya, seperti Anitha (2014), Allameh, *et al.* (2014), Preko & Adjetey (2013), Ghafoor *et al.* (2011), (Markos & Sridevi, 2010), dalam penelitiannya mengatakan hubungan yang kuat antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian yang sama yang dilakukan oleh Sugianingrat *et al.* (2019) menyatakan bahwa adanya peran keterlibatan karyawan dalam memediasi kepemimpinan etis dan kinerja karyawan, serta keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, profitabilitas dan kepuasan pelanggan. Beberapa penelitian empiris juga pernah dilakukan yang membuktikan bahwa keterlibatan karyawan tidak signifikan dengan kinerja karyawan, tetapi manajemen pengetahuan yang mempunyai pengaruh secara signifikan dengan keterlibatan karyawan (Bharani & gholami 2016).

Begitupula dengan penelitian yang dilakukan oleh Chungtai (2008) menyatakan bahwa keterlibatan kerja akan meningkatkan komitmen organisasional di antara karyawan. Karyawan yang berkomitmen akan memberikan usaha yang lebih lagi sebagai perwakilan dari organisasi, yang selanjutnya secara konsekuen akan membawa kepada level yang lebih tinggi lagi dari pekerjaannya, dengan kata lain komitmen organisasional akan memediasi hubungan antara keterlibatan kerja karyawan dengan kinerja karyawan. Zannah & sumadhinata (2013) memiliki hasil yang berbeda dimana implikasi dari berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

yang lebih banyak memengaruhi keterlibatan karyawan, dibandingkan dengan komitmen organisasi.

Penelitian ini juga menguji keberadaan *branding* karyawan sebagai variabel yang memengaruhi kinerja karyawan. *Branding* karyawan sebagai salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi, membangun hubungan kerja yang baik antara perusahaan dan karyawan kini menjadi perhatian utama. Hubungan kerja berkaitan dengan kesepakatan yang dibuat mengenai apa yang ditawarkan perusahaan dan bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan perusahaan (Ambler & Barrow, 1996).

Branding karyawan dahulu digunakan oleh tenaga pemasaran dalam memasarkan produknya, tetapi saat ini mulai dipakai oleh manajemen SDM dalam membangun persepsi karyawan, calon karyawan, dan pemangku kepentingan terkait dengan perusahaan tertentu. Strategi ini dapat disesuaikan untuk mendorong upaya perekrutan, retensi dan upaya manajemen produktivitas (Vijayalakshmi & Uthayasuriyan, 2015). *Branding* karyawan muncul sebagai suatu hasil pengaplikasian prinsip pemasaran ke dalam manajemen SDM (Cable & Turban, 2001).

Menurut Ulrich (1997), *branding* pemberi kerja berfokus pada bagaimana perusahaan dilihat oleh karyawan saat ini dengan tujuan memenangkan peran terhadap talenta sehingga memiliki implikasi penting bagi departemen SDM dalam merekrut dan mempertahankan karyawan mereka. *Branding* karyawan merupakan strategi jangka panjang yang ditargetkan untuk mengelola persepsi dan kesadaran karyawan, karyawan

potensial, dan *stakeholder* terkait dengan perusahaan tertentu (Sullivan, 2004). Perusahaan yang membangun branding karyawan di dalam industri perusahaannya merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan oleh manajer SDM dalam menghadapi persaingan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas serta menekan tingkat turnover karyawan (Lenaghan & Eisner, 2006). Hal ini juga di kemukakan oleh Maurya (2018) yang menunjukkan bahwa manajemen talenta organisasi berpengaruh kuat dan positif dengan *branding* karyawan yang dirasakan.

Variabel berikutnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah variabel kepuasan kerja. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Jobstreet (2021) terhadap 17,623 koresponden karyawan, tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dikarenakan beberapa faktor. Fenomena yang didapatkan pada perusahaan otomotif Kota Tangerang adalah dalam hal upah pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Tingkat kepuasan yang berbeda-beda tersebut bisa terjadi karena persepsi masing-masing yang dialami oleh karyawan, termasuk persepsi karyawan terhadap upah, karena bisa jadi gaji menurut satu karyawan sudah cukup memuaskan namun untuk karyawan lain kurang memuaskan.

Ketidaksesuaian pekerjaan yang ada dengan latar belakang yang dimiliki pada akhirnya membuat karyawan terpaksa bekerja tidak sesuai

dengan latar belakang pendidikan mereka. Tanpa disadari, hal ini berdampak serius pada penurunan produktivitas kerja hingga kecilnya jenjang karier. Hal ini juga dirasakan oleh karyawan perusahaan otomotif, mereka mengatakan tidak memiliki jenjang karier di kantor mereka. Selain dari ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, terdapat juga karyawan yang tidak memiliki *work-life balance* (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi). Ada beberapa karyawan mengaku sulit tidur karena masih memikirkan pekerjaannya. Buruknya karakter atasan juga dapat memengaruhi tingginya *turnover* karyawan.

Locke (1976) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja sebagai pernyataan emosi yang positif sebagai hasil dari pengakuan terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam bekerja dan berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Vandenberg (2009), Ng *et al.* (2009) dan Mardiana *et al.* (2012), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan temuan tidak signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja penelitian yang dilakukan oleh Crossman & Bassem Abou-Zaki (2003), Karatepe *et al.* (2006) dan Bowling (2007) bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian tentang variabel komitmen organisai, retensi talenta dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya. Namun masih banyak temuan yang berbeda dari penelitian-penelitian tersebut, sehingga menimbulkan gap antara peneliti satu dengan peneliti lainnya.

Adanya perbedaan temuan penelitian tersebut menggambarkan masih terdapat persoalan berkaitan dengan variabel-variabel tersebut dalam memengaruhi kinerja karyawan. Serta masih kurangnya penelitian yang mengangkat tentang retensi talenta. Peneliti mencoba untuk menjawab masalah tersebut serta menempatkan *branding* karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Model ini menurut peneliti lebih tepat karena kinerja karyawan merupakan sebuah kinerja yang diciptakan melalui suatu proses yang panjang dan berkelanjutan.

Penelitian ini memfokuskan pada area penelitian manajemen sumber daya manusia yang dikemas dengan judul: **Pengaruh Retensi Talenta, Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Branding Karyawan dan Kepuasan Kerja (Studi pada Perusahaan Otomotif di Kota Tangerang).**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena beberapa faktor fundamental di perusahaan, dan *research gap* yang disajikan, penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian terdahulu banyak menunjukkan hubungan *bivariate* sementara penelitian ini menggunakan model yang kompleks (*multivariate*), maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini adalah membangun sebuah model konseptual dan model penelitian empirik untuk mengatasi gap antara retensi talenta (*talent retention*), keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga menempatkan *branding* karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara retensi talenta, keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan, di mana penelitian sebelumnya belum pernah di lakukan pada perusahaan otomotif yang ada di Kota Tangerang.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dikembangkan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah retensi talenta secara langsung berpengaruh positif terhadap *branding* karyawan pada perusahaan otomotif di Kota Tangerang?
2. Apakah retensi talenta secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada perusahaan otomotif di Kota Tangerang?
3. Apakah retensi talenta secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan otomotif di Kota Tangerang?
4. Apakah keterlibatan karyawan secara langsung berpengaruh positif terhadap *branding* karyawan pada perusahaan otomotif di Kota Tangerang?
5. Apakah keterlibatan karyawan secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada perusahaan otomotif di Kota Tangerang?
6. Apakah keterlibatan karyawan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan otomotif di Kota Tangerang?

7. Apakah *branding* karyawan secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
9. Apakah retensi talenta berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *branding* karyawan pada perusahaan otomotif di Kota Tangerang?
10. Apakah retensi talenta berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perusahaan otomotif di Kota Tangerang?
11. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *branding* karyawan pada perusahaan otomotif di Kota Tangerang?
12. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perusahaan otomotif di Kota Tangerang?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antara retensi talenta dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui *branding* karyawan dan kepuasan kerja. Serta menggalinya ke dalam model konseptual baru yang:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung retensi talenta terhadap *branding* karyawan.

2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh retensi talenta terhadap kepuasan karyawan.
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh retensi talenta terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung keterlibatan karyawan terhadap *branding* karyawan.
5. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh keterlibatan karyawan kepuasan karyawan.
6. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan.
7. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung *branding* karyawan terhadap kinerja karyawan.
8. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
9. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh tidak langsung retensi talenta terhadap kinerja karyawan melalui *branding* karyawan.
10. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh tidak langsung retensi talenta terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
11. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh tidak langsung keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui *branding* karyawan.
12. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh tidak langsung keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian dimaksudkan untuk menjawab fenomena yang terjadi atas hasil penelitian sebelumnya dan perkembangan kinerja karyawan perusahaan yang dipantau dari fenomena kondisi empirik ekonomi di Kota Tangerang dan kondisi perusahaan industri otomotif yang diproyeksikan dengan kondisi oleh retensi talenta dan keterlibatan karyawan melalui *branding* karyawan dan kepuasan kerja. Oleh karena itu hasil penelitian harus memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu, para pengambil kebijakan, dan para pelaku bisnis, baik manfaat jangka panjang maupun jangka pendek.

Berdasarkan konsep dan rumusan masalah, serta tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat, antara lain:

1. Hasil penelitian ini akan memberikan penjelasan tentang proses berjenjang pengaruh retensi talenta terhadap kinerja karyawan melalui *branding* karyawan dan kepuasan kerja.
2. Hasil penelitian ini akan memberikan penjelasan tentang proses berjenjang pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui *branding* perusahaan dan kepuasan kerja.
3. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan penelitian berikutnya tentang proses pengaruh beberapa variabel terhadap kinerja karyawan.
4. Hasil penelitian ini bagi perusahaan otomotif dapat digunakan sebagai dasar dalam mengambil kebijakan berkaitan dengan keputusan dalam hal merekrut dan mempertahankan karyawan.

5. Hasil penelitian ini bagi perusahaan dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan prioritas kebijakan perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan tercapai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1. Teori *Human capital*

Human capital secara bahasa tersusun atas dua kata dasar yaitu manusia dan kapital (modal). Kapital diartikan sebagai faktor produksi yang digunakan untuk membuat suatu barang atau jasa tanpa mengonsumsinya selama proses produksi. Berdasarkan definisi kapital tersebut, manusia dalam *human capital* merupakan suatu bentuk modal seperti halnya mesin dan teknologi. Manusia juga memiliki peran atau tanggung jawab dalam segala aktivitas ekonomi, seperti produksi, konsumsi, dan transaksi.

Seiring berkembangnya teori ini, konsep *human capital* dapat didefinisikan menjadi tiga. Konsep pertama adalah *human capital* sebagai aspek individual. Konsep ini menyatakan bahwa modal manusia merupakan suatu kemampuan yang ada pada diri manusia, seperti pengetahuan dan keterampilan. Hal ini diperjelas oleh Rastogi (2002) yang menyatakan bahwa *human capital* merupakan pengetahuan, kompetensi, sikap, kesehatan, dan sifat yang dimiliki oleh manusia.

Konsep kedua menyatakan bahwa *human capital* merupakan pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan melalui berbagai aktivitas pendidikan seperti sekolah, kursus, dan pelatihan. Konsep utama model ini adalah bahwa *human capital* merupakan sesuatu yang

didapatkan melalui akumulasi suatu proses tertentu (Alan *et al.*, 2008). Konsep ini menganggap *human capital* tidak berasal dari pengalaman manusia.

Konsep ketiga memandang *human capital* melalui perspektif orientasi produksi. Romer (1999) menyatakan bahwa *human capital* merupakan sumber mendasar dari produktivitas ekonomi. *Human capital* juga merupakan sebuah investasi yang dilakukan manusia untuk meningkatkan produktifitasnya (Rosen, 1999). Frank & Bemanke (2007) berpendapat bahwa *human capital* adalah perpaduan antara pendidikan, pengalaman, pelatihan, keterampilan, kebiasaan, kesehatan, energy dan inisiatif yang memengaruhi produktivitas manusia.

Schultz (1961) menyatakan bahwa *human capital* merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan produktivitas ekonomi di suatu negara. *Human capital* merupakan suatu konsep yang muncul pertama kali pada tahun 1776 di bidang ekonomi klasik (Fitzsimons, 1999). *Human capital* dapat dicapai atau diperoleh melalui dua cara. Pertama, manusia digunakan sebagai tenaga kerja berdasarkan jumlah kuantitatifnya. Hal ini menyatakan bahwa makin banyak jumlah manusia atau tenaga kerja maka produktivitas makin tinggi. Kedua, investasi merupakan cara utama dalam meningkatkan atau mendapatkan *human capital*. Pendidikan dan pelatihan yang didapatkan manusia akan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya, sehingga produktivitas juga akan meningkat. Cara kedua ini tidak lagi mementingkan kuantitas jumlah tenaga kerja.

Teori *Human capital* menjelaskan bahwa Kesuksesan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh sumber daya manusia (SDM) karena manusia merupakan asset intangible yang dimiliki perusahaan. Menurut Nurdin, Wawo dan Julia, 2018), SDM merupakan orang yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang mencakup tiga aspek yaitu pendidikan, pengalaman dan pelatihan. Seiring perkembangan zaman, perusahaan mengelola SDM menggunakan cara *human capital management* yang salah satu strateginya adalah menyusun jenjang karier. Penyusunan jenjang karier dalam perusahaan merupakan salah satu cara untuk mempertahankan orang-orang yang memiliki talenta, Hal ini karena umumnya, orang yang memiliki talenta ingin memiliki jenjang karier yang sesuai dengan keinginan mereka.

2.1.2. *The Resource-Based View (RBV)*

Teori *Resource-Based View (RBV)* dikenal sebagai sebuah teori yang melihat kemampuan sumber daya internal perusahaan dalam mengeksploitasi sumber daya internal untuk memunculkan keunggulan bersaing, di mana sumber daya tersebut bernilai unik, langka dan sulit ditiru (Barney, 1991).

Theori RBV dilahirkan dari 4 sumber teori yang telah dikembangkan sebelumnya, yaitu *the traditional studi of distinctive competencies*, *Ricardian economics*, *Penrosian economic*, dan *the anti-trust implication of economics* teori ini menjadi fondasi awal dalam

mencari tahu bagaimana suatu perusahaan bisa memiliki kinerja yang unggul dibandingkan perusahaan lainnya, keempat teori yang menjadi cikal bakal lahirnya *resourcebased view theory*.

RBV berasumsi bahwa setiap perusahaan harus bersaing dan memiliki perbedaan sumber daya dari perusahaan pesaingnya, dari perbedaan inilah yang akan memberikan keuntungan kompetitif. (Peteraf 1993). Hal yang sama yang di kemukakan oleh (Wernerfelt, 1981), bahwa kepemilikan sumber daya strategis memberikan organisasi peluang emas untuk mengembangkan keunggulan kompetitif atas pesaingnya. Keunggulan kompetitif ini pada gilirannya dapat membantu organisasi menikmati keuntungan yang kuat.

Teori RBV berfokus pada internal organisasi/perusahaan kemampuan kompetisi perusahaan sebagai proses yang sangat penting, agar bisa beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, RBV menganggap kemampuan perusahaan merupakan proses menciptakan, mempertahankan, dan mengubah kemampuan perusahaan pesaing. (Winter 2003). Pandangan berbasis sumber daya (RBV) memberikan pemahaman mengenai pentingnya sumber daya internal dalam upaya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perspektif ini menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah fungsi dari keberhasilan seorang pimpinan (manajer) dalam membangun organisasinya dalam rangka mempertahankan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan (Barney, 1991).

Kunggulan kompetitif berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) bertumpu pada sumber daya organisasi yang mempunyai karakteristik berharga (*valuable*), langka (*Rare*), susah untuk ditiru (*Imperfectly imitable*) dan sulit untuk digantikan (*non-substituable*), (Dani Rahadian M, 2017). Dengan sumber daya yang unggul, perusahaan mampu melakukan strategi bisnis yang pada akhirnya membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki keunggulan kompetitif maka perusahaan perlu mengeluarkan biaya dalam meningkatkan kompetensi para karyawan. Jika karyawan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif maka akan berdampak pada kinerja perusahaan.

2.1.3. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan atau (*goal setting theory*) awalnya dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke pada akhir tahun 1960. Lewat publikasi artikelnya '*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*' tahun 1968, teori ini menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan kinerja. Untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasinya, menetapkan tujuan lebih unggul daripada tidak menetapkan tujuan sama sekali hal ini sejalan

dalam penelitian yang dilakukan oleh (Latham & Yukl, 1975a; Locke, 1968; Locke & Bryan, 1966a, 1966b).

Penentuan tujuan adalah teori motivasi kognitif berdasarkan pada premis bahwa orang memiliki kebutuhan yang dapat dianggap sebagai hasil atau tujuan spesifik yang mereka harapkan (Locke, 1968). Asumsi ini mengatakan bahwa perilaku manusia adalah tujuan, sehingga tujuan mengarahkan dan mempertahankan memberikan energi kepada individu untuk melakukan tindakan tertentu. Penetapan tujuan memiliki dua atribut atau dimensi utama: konten dan intensitas. Konten target mengacu pada fitur target itu sendiri (mis. Kesulitan dan kekhususan tujuan). Intensitas target adalah proses di mana tujuan ditetapkan dan dicapai, Ini berkaitan dengan faktor-faktor seperti komitmen individu, dan proses kognitif yang terlibat dalam mencapai dan menetapkan tujuan (Lee *et al.*, 1989; Locke & Latham, 1990).

Domain *goal setting teori* terletak pada tindakan yang disengaja dan tujuan terarah, teori ini berfokus pada pertanyaan mengapa beberapa orang melakukan tugas pekerjaan dengan lebih baik daripada yang lain padahal kemampuan dan pengetahuan mereka sama. Maka jawabannya adalah motivasi, *goal setting teori* tidak lepas dari pendekatan motivasi, karena setiap orang atau individu memiliki kinerja yang berbeda beda. (Tosi *et al.*, 1991).

Ivancevich (1976) dalam penelitiannya telah menemukan bahwa penetapan tujuan telah berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja ini dapat dilihat dari percobaan lapangan yang telah dia lakukan

kepada beberapa tenaga penjual yang telah di bagi dalam beberapa kelompok. Kelompok pertama yang berjumlah 37 orang dilatih dengan tujuan partisipatif, kelompok kedua yang berjumlah 41 orang tenaga penjualan diberi pelatihan sesuai sasaran yang telah di tetapkan dan hasilnya menunjukkan kelompok peserta menetapkan tujuan dan sasaran penjualan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan.

2.1.4. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

Teori dua faktor (*Two Factor Theory*) merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* kepuasan dan *dissatisfaction* ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

2.1.5. Talent Management

Talent management pertama kali diperkenalkan oleh MCKinsey & Company Following melalui salah satu studinya pada tahun 1997. Dan kemudian menjadi salah satu judul buku yang ditulis bersama oleh ED Michaels, Helen Handfield – Jones, dan Beth Axelrod. *Talent management* atau manajemen bakat suatu proses yang terkait dengan tiga proses. Pertama mengembangkan karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (onboarding). Kedua memelihara dan megembangkan karyawan yang sudah ada di perusahaan. Ketiga menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter bekerja pada perusahaan.

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi para ahli di bidang SDM dalam sepuluh tahun terakhir adalah pertanyaan yang belum terjawab mengenai definisi dan tujuan manajemen bakat. Seperti yang dikatakan oleh (Lewis, R.E. & Heckman, 2006), definisi dan tujuan manajemen bakat masih belum jelas. Mungkin inilah alasan mengapa praktisi SDM masih merasa kesulitan untuk mewujudkan penerapan manajemen bakat dalam organisasi, meskipun mereka telah menyadari bahwa manajemen bakat sangat penting bagi masa depan perusahaan. (Rachmawati, 2014).

Menurut Berger & Berger (2008), dalam usaha mencapai keunggulan yang kompetitif, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan sistematis untuk melakukan aktivitas dalam organisasi. Kesimpulan ini di dasarkan oleh penelitian LBA *Consulting*

grup mengenai aspek terbesar yang dapat memberikan kontribusi bagi penciptaan dan keunggulan organisasi, yaitu berisi enam kondisi sumber daya manusia yang harus di penuhi, adalah budaya berorientasi kinerja, rendahnya tingkat turnover karyawan, tingkat kepuasan karyawan yang relatif tinggi, kaderisasi SDM yang berkualitas, efektivitas investasi berupa balas jasa dan pengembangan SDM, dan proses seleksi dan evaluasi kinerja karyawan yang berbasis kompetensi.

Talent Management atau manajemen bakat memiliki tujuan agar ada kepastian adanya aliran talent yang tepat dalam suatu organisasi/perusahaan sesuai dengan strategi bisnis. Maksudnya adalah bahwa proses menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan pada saat ini dan waktu akan datang merupakan suatu aktivitas yang menyeluruh dan terintegrasi. Dengan demikian akan tersedia orang-orang dengan talent yang tepat sewaktu-waktu dibutuhkan sesuai dengan strategi bisnis perusahaan. Kemampuan mengenali bakat dan ketrampilan karyawan agar dapat menempatkan karyawan di posisi ideal guna memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi/perusahaan. Di samping itu mengolah bakat seorang karyawan agar terus berkembang dan memberi manfaat sebesar mungkin bagi organisasi/perusahaan. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah mengembangkan bakat karyawan dan memelihara mereka agar tidak pindah ke organisasi/perusahaan lain, menejer (Gerhart & Wright, 2010). Manfaat Talent manajemen bagi organisasi/perusahaan, antara lain menurut Baron & Armstrong (2013)

yaitu memperbaiki proses perekrutan, dan seleksi, agar organisasi/perusahaan akan memperoleh talent-talent yang berkualitas memberi paket remunerasi lebih kompetitif dan adil, melakukan analisis risiko, misalnya identifikasi karyawan yang berpotensi keluar, penghematan biaya pergantian karyawan, meningkatkan program pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan kompetensi untuk masa depan, melakukan penjangkaran internal untuk mengidentifikasi karyawan yang berpotensi.

Tujuan dasar di balik manajemen bakat pengembangan adalah untuk meningkatkan proses rekrutmen, seleksi, retensi, dan pengembangan karyawan agar memenuhi tantangan saat ini yang dihadapi oleh organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi dengan memenuhi kebutuhan organisasi (Bhatnagar, 2007). Menurut (Mangusho et al., 2017) dalam konsep management talenta yang dikemukakan oleh capelli, terbagi atas 4 *Talent Attraction, Talent Retention, Learning and Development, Career Management*.

2.1.6. Retensi Talenta (*Talent Retention*)

Retensi adalah elemen penting dari pedekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses–proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan

orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan (Lockwood, 2007). Menurut Mathis dan Jackson (2006: 126), retensi merupakan upaya untuk mempertahankan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja perusahaan merupakan suatu tampilan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang di memengaruhi oleh kegiatan operasional. Sedangkan menurut Sumarni (2011), Employee Retention atau retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan.

Ahlich (2000) menyampaikan bahwa retensi karyawan mengacu pada kebijakan perusahaan untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan. Bagi perusahaan mempertahankan orang-orang yang berkompeten sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan baru. Luthans (2008), mengemukakan bahwa retensi karyawan adalah proses dimana karyawan didorong untuk tetap bersama organisasi untuk periode maksimum waktu atau sampai dengan diselesaikannya proyek dimana retensi karyawan bermanfaat bagi perusahaan serta karyawan. Dari beberapa pengertian mengenai Employee Retention dapat ditarik kesimpulan, Employee Retention atau retensi karyawan adalah suatu cara dan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang potensial dalam

perusahaan tersebut agar dapat mencapai tujuannya. (Sa'diyah & S Faidal, 2017).

Schweyer (2004), melihat retensi bakat sebagai hal yang menarik, mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, memotivasi, mempromosikan dan mempertahankan orang-orang yang memiliki potensi kuat untuk berhasil dalam suatu organisasi. begitupun dengan Creelman (2004), melihat retensi talenta sebagai proses mengundang, menarik, dan mempertahankan bakat pribadi. Namun, retensi bakat adalah semua tentang apa dan bagaimana organisasi membawa karyawan, tetap dipelihara serta mengembangkan mereka. Selanjutnya, dapat dilihat bahwa meskipun organisasi memiliki begitu banyak karyawan, ada beberapa yang dianggap sebagai karyawan yang berbakat. Sebagian besar organisasi akan melakukan yang terbaik untuk mempertahankan karyawan yang berbakat karena manfaat yang akan mereka bawa ke organisasi. Jika organisasi benar-benar bersedia memenangkan perang untuk mendapatkan bakat, maka mereka perlu melakukan berbagai cara khususnya, untuk terus mencari, memelihara dan mengembangkan orang-orang yang luar biasa, mereka harus mengembangkan kapasitas dan pendekatan baru untuk manajemen bakat (Powell & Lubitsh, 2007).

Buku *The War for Talent* yang diterbitkan pada tahun 2000 oleh McKinsey dan beberapa penulis berpendapat bahwa perusahaan sekarang telah menyadari bahwa mekanisme strategi retensi talenta adalah salah satu faktor penting untuk daya saing berkelanjutan, dan itu adalah hal

penting untuk membuat manajer bertanggung jawab atas peningkatan talenta para karyawan mereka sehingga mengurangi pengeluaran anggaran. Manajer yang cerdas menempatkan premi ekstra pada kualitas tenaga kerja mereka. Untuk tujuan itu mereka akan menempuh berbagai cara dalam mengembangkan, merekrut dan mempertahankan tenaga kerja langka secara efektif, dengan cara melihat dan terus menilai kinerja para karyawan (Ashton & morton, 2005). Dengan demikian, retensi bakat mengacu pada memastikan orang-orang yang tepat untuk diidentifikasi atau direkrut, dikembangkan, dan dimotivasi, sedemikian rupa sehingga mereka bisa berkontribusi sepenuhnya dalam organisasi. Retensi bakat sebagai konsep yang lebih luas, dikenal untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan bakat (D'Annunzio-Green, 2008).

2.1.7. Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Kata “*engage*” memiliki berbagai makna dan banyak peneliti yang memiliki pengertian berbeda mengenai *engagement* (S. L. Albrecht, 2010). Ketika individu sangat peduli dengan apa yang dia lakukan dan komitmen untuk melakukan hal itu sebaik mungkin, dia akan merasa terdorong untuk berbuat daripada hanya diam. Inilah bagian dari *engagement* (Kahn, 1990). *Employee engagement* adalah hasrat anggota organisasi terhadap pekerjaan mereka di mana mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosi selama melakukan pekerjaan (Kahn, 1990; Albrecht, 2010).

Definisi berbeda diungkapkan oleh Thomas (Henryhand, 2009) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) direpresentasikan sebagai hubungan dua arah antara karyawan dan organisasi di mana kedua pihak ini sadar akan kebutuhan satu sama lain dan bekerja sama untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Definisi lainnya menurut Schaufeli, Salanova, Roma, & Bakker (2002) *engagement* didefinisikan sebagai hal yang positif, penuh makna, dan motivasi yang dikarakteristikan dengan vigor, dedication, dan absorption. Vigor dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang, dan yang terakhir *absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas.

Definisi lain juga diungkapkan oleh Lockwood (2005) bahwa *employee engagement* sebagai pernyataan oleh individu secara emosional dan intelektual komit terhadap organisasi, yang diukur melalui tiga perilaku utama: 1) berbicara positif mengenai organisasi kepada rekan kerja dan pelanggan, 2) memiliki gairah yang intens untuk menjadi anggota organisasi, meski sebenarnya mendapat peluang kerja di tempat lain, 3) menunjukkan usaha ekstra dan perilaku yang memiliki kontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* adalah bentuk ekspresi fisik, kognitif, dan

emosi yang penuh dan positif yang diberikan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Banyak definisi berbeda mengenai *employee engagement*. Konsep dari *employee engagement* tersebut seringkali tumpang tindih dengan definisi konstruk lain. Oleh karena banyak riset yang memberikan istilah *employee engagement* sebagai “*old wine in new bottles*” atau “*same lady in new dress*” (Hallberg & Schaufeli, 2006; Newman & Harrison, 2008; Albrecht, 2010). Oleh karena itu, konsep ini perlu dibedakan dengan konstruk-konstruk lain yang berhubungan dengan masalah organisasi.

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) juga berbeda dengan *organizational commitment* yang merupakan sikap dan kedekatan individu terhadap organisasi, di mana engagement tidak hanya sebatas sikap, tetapi sebuah tingkatan di mana individu memberikan perhatian terhadap pekerjaan mereka dan berkonsentrasi penuh terhadap performa peran mereka. Konsep *employee engagement* dapat dibedakan pula dengan *job engagement* dan *organizational engagement*. *Employee engagement* adalah konsep yang lebih luas meliputi *job* dan *organizational engagement*. Karyawan yang mempersepsikan dukungan organisasi tinggi akan memiliki level *engagement* yang lebih tinggi juga pada pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang engaged juga akan lebih memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan mereka serta memiliki sikap, intensitas dan perilaku yang positif (Saks, 2006).

Dimensi atau aspek-aspek dari keterlibatan karyawan (employee engagement) terdiri dari tiga (Kahn, 1990), yaitu:

a. Aspek Kognitif

Aspek ini menggambarkan aspek pikiran yang intinya adalah evaluasi logis terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini meliputi proses kognitif karyawan, seperti belief mengenai produk dan jasa dari organisasi dan persepsi apakah organisasi dapat membuat performa karyawan menjadi baik (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). Selama bekerja karyawan yang engaged akan fokus pada pekerjaannya dan menuangkan segala pikiran, kreativitas, dan nilai pada pekerjaan yang mereka lakukan (Kahn, 1990). Aspek kognitif ini hampir sama dengan konsep absorption yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan. (Schaufeli, Salanova, Roma & Bakker, 2002).

b. Aspek Fisik

Menyatakan niat (intention) seberapa jauh keinginan untuk berbuat bagi organisasi. Dan dari sisi perilaku apakah tindakan nyata yang menunjukkan dukungan terhadap organisasi. Aspek ini meliputi energi yang dikerahkan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Karyawan yang engaged akan

berusaha ekstra agar perilaku yang mereka timbulkan dapat memberi kontribusi terhadap kesuksesan organisasi (Lockwood, 2005; Endres & Smoak, 2008). Aspek ini sama dengan konsep vigor yaitu ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di pekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli et al, 2002).

c. Aspek Emosi

Aspek ini meliputi perasaan positif karyawan terhadap organisasi, sikap empati kepada orang lain, menikmati dan percaya akan yang dikerjakan serta merasa bangga karena melakukannya. Aspek emosi ini hampir sama dengan dedication yang ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan (Schaufeli et al, 2002).

Konsep keterlibatan karyawan menjadi penting dalam mengkonsepkansualisasikan dan menentukan peranan modal manusia terhadap kinerja organisasi, faktor ini dapat mendorong karyawan untuk melakukan usaha maksimal melebihi yang diharapkan (Vazirani, 2007). Bahkan juga memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dan tahu meninggalkan perusahaan.

Schaufeli *et al.* (2002) memandang keterlibatan karyawan sebagai kondisi yang terkait dengan pikiran positif seseorang tentang

pekerjaannya yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Semangat (*vigor*), merupakan komponen keterlibatan fisik dalam pekerjaan, dan ketekunan untuk mengatasi kendala yang dialami saat bekerja. Kedua adalah dedikasi (*dedication*) adalah komponen keterlibatan emosional karyawan yang terikat dan mengalami perasaan penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan saat melakukan pekerjaan mereka. Ketiga penyerapan (*absorption*) merupakan komponen kognitif dari keterlibatan karyawan terlihat ketika karyawan benar benar berkonsentrasi dan sangat senang saat melakukan pekerjaan mereka. Individu yang absorption mengalami kesulitan memisahkan diri dari pekerjaannya, dan mereka beranggapan bahwa waktu tidak akan terasa dan akan cepat berlalu jika mereka terlibat dengan pekerjaannya.

2.1.9. Branding karyawan (*Employer Branding*)

Brand sering digunakan untuk membedakan produk dan perusahaan dalam rangka membangun nilai ekonomi bagi konsumen dan perusahaan (Evans, 2012). Salah satu pemahaman yang paling dasar tentang brand berasal dari *American Marketing Association* yang mendefinisikan brand sebagai nama, tanda, simbol, desain, atau kombinasi diantaranya yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang dan jasa dari suatu kelompok penjual dan untuk membedakan mereka dari para pesaing (Backhaus & Tikoo, 2004).

Brand merupakan aset tidak berwujud perusahaan yang paling berharga. Meskipun perusahaan biasanya fokus pada upaya branding untuk mengembangkan produk dan perusahaan mereka, branding juga dapat digunakan dalam bidang manajemen SDM (Sokro, 2012). Ambler & Barrow (1996) pertama kali menerapkan konsep brand untuk bidang manajemen SDM, melihat perusahaan sebagai brand dan karyawan sebagai pelanggan. Employer branding merupakan pendekatan yang relatif baru bagi perusahaan sebagai pemberi kerja untuk merekrut dan mempertahankan bakat terbaik dalam lingkungan yang makin kompetitif. Branding pada awalnya digunakan untuk membedakan produk, tetapi beberapa tahun ini telah diterapkan untuk membedakan orang, tempat dan perusahaan (Peters, 1999).

Menurut Martin & Beaumont (2003), dalam laporan *The Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), mengatakan bahwa branding telah menjadi keunggulan kompetitif bagi banyak perusahaan, bahkan para praktisi SDM memiliki banyak strategi yang ditawarkan dalam proses branding, karena mereka beranggapan bahwa branding karyawan dapat membantu dalam meningkatkan kualitas dan loyalitas staff sehingga mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik. Pada penelitian ini menggunakan dimensi *employer branding* dari Berthon *et al.* (2015) dan Alniaçık & Alniaçık (2012) yang merupakan pengembangan penelitian dimensi terdapat enam dimensi yaitu: nilai sosial (*sosial value*), nilai pasar (*market value*), nilai ekonomi (*economic*

value), nilai manfaat (*application value*), nilai kerja sama (*cooperation value*) dan lingkungan kerja (*working environment*).

Backhaus & Tikoo (2004) mendefinisikan branding karyawan (*employer branding*) sebagai pendekatan yang relatif baru dalam merekrut dan mempertahankan bakat manusia dalam lingkungan kerja yang kompetitif. Dan sebagai proses membangun identitas perusahaan yang terdiferensiasi dan unik sebagai konsep perusahaan untuk membedakannya dari pesaing.

Hal ini sesuai dengan teori RBV (Barney, 1991) yang menyatakan bahwa karakteristik sumber daya perusahaan dapat berkontribusi pada persaingan berkelanjutan keuntungan (Barney, 1991). Bisa dibidang, kepemilikan sumber daya yang langka, berharga, tidak dapat disubstitusikan dan sulit ditiru memungkinkan perusahaan untuk maju. *Employer branding* merupakan strategi jangka panjang yang ditargetkan untuk mengelola persepsi dan kesadaran karyawan, karyawan potensial, dan stakeholder terkait dengan perusahaan tertentu (Sullivan, 2004).

2.1.10. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Konsep tentang kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Istilah ini sering digunakan untuk menjelaskan perilaku seseorang dalam organisasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu dari beberapa mekanisme individu yang secara langsung memengaruhi kinerja kerja dan komitmen organisasi. Individu

yang merasa puas cenderung akan berperilaku positif dan sebaliknya yang tidak puas cenderung akan berperilaku negatif.

Locke (colquit *et al.*, 2014) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang untuk pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan bagaimana perasaan anda tentang pekerjaan anda dan apa yang anda pikirkan tentang pekerjaan anda. Karyawan akan berpikir positif ketika mereka merasa memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap tugas tugas mereka dan mengambil bagian dalam kegiatan tersebut. Karyawan akan berpikir negative ketika mereka merasa memiliki kepuasan kerja yang rendah terhadap tugas – tugas mereka dan mengambil bagian dalam kegiatan tersebut.

Hollenbeck *et al.* (2016) membagi kepuasan dalam 3 (tiga) komponen yaitu: 1). Kepuasan kerja berhubungan dengan nilai nilai seseorang, yang didefinisikan sebagai “apa yang secara sadar atau tidak sadar diinginkan seseorang untuk mendapatkannya”, 2). Karyawan yang berbeda memiliki pandangan yang berbeda dari nilai nilai yang penting, sehingga solusi yang sama dapat menghasilkan berbagai tingkat kepuasan kerja. 3). Kepuasan kerja didasarkan pada persepsi, tidak selalu pada pengukuran yang objektif dan lengkap tentang situasi. Setiap orang membandingkan nilai – nilai situasi pekerjaan untuknya, dan orang orang yang cenderung berbeda sesuai dengan anggapan mereka. Menurut Griffin & Moorhead (2014), kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana orang menemukan kepuasan atau pemenuhan dalam

pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi seseorang bahwa pekerjaan tersebut memenuhi atau memungkinkan untuk pemenuhan pentingnya nilai – nilai pekerjaan seseorang (Jhon A Wagner & Hollenbeck, 2010).

Defenisi tentang kepuasan kerja mencakup tiga komponen utama: Nilai – nilai, pentingnya nilai – nilai, dan persepsi, kepuasan kerja merupakan fungsi dari nilai – nilai yaitu keinginan seseorang baik secara sadar atau tidak sadar untuk mendapatkan pekerjaan. Nilai nilai tidak sama dengan kebutuhan dalam arti bahwa ebutuhan yang terbaik di anggap sebagai “syarat objektif” untuk tubuh serta penting untuk mempertahankan hidup, seperti kebutuhan akan oksigen dan air. Di sisi lain nilai – nilai adalah persyaratan subjektif” yang ada dalam pikiran orang komponen kedua untuk kepuasan kerja adalah pentingnya nilai – nilai. Orang tidak hanya berbeda dalam nilai – nilai yang mereka pegang, tetapi juga dalam bobot yang mereka berikan kepada nilai – nilai, dan perbedaan – perbedaan ini secara kritis memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Satu orang mungkin menghargai keamanan kerja di atas segalanya. Orang lain mungkin paling peduli dengan kesempatan untuk melakukan perjalanan. Namun orang lain mungkin tertarik dalam melakukan pekerjaan yang menyenangkan atau membantu orang lain. Meskipun orang pertama dapat dipenuhi dengan kerja jangka panjang, namun dua lainnya mungkin menemukan sedikit kepuasan dalam hubungan kerja secara jangka panjang. Komponen terakhir dan definisi tentang kepuasan kerja adalah persepsi. Kepuasan mencerminkan

persepsi kita tentang situasi sekarang dan nilai – nilai kita. Ketika mereka tidak sempurna, kita harus melihat persepsi individu untuk situasi, bukan situasi yang sebenarnya untuk memahami reaksi pribadinya.

Noe *et al.*, (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan yang menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi seseorang bahwa pekerjaannya telah memenuhi atau memungkinkan untuk terpenuhinya nilai – nilai pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja di memengaruhi *pelh factor* motivasi intrinsik dan ekstrnsik Herzberg *Two factor Theory*, kualitas pengawasan, hubungan sosial dengan kelompok kerja dan sejauh mana individu berhasil atau gagal dalam pekerjaan mereka (Amstrong, 2006). Teori dua factor ini sangat menarik perhatian banyak orang sejak pertama kali dipersentasikan. Teori ini merupakan model yang banyak diterima dalam mempelajari kepuasan kerja Herzberg menjadikan hierarki kebutuhan maslow sebagai dasar untuk mengembangkan teorinya. Herzberg menemukan bahwa factor – factor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja berbeda. Herzberg dalam (Stroh & Gregory B. Northcraft, 2002) mengemukakan teori kebutuhan yang disebutnya sebagai teori dua faktor. Diyakini bahwa faktor yang berhubungan dengan kerja dapat dibagi dua yaitu motivator dan higiene, factor higiene merupakan semua elemen kerja yang berhubungan dengan *job context* atau sebagai konsekuensi dari kerja itu sendiri. Dicontohkan sebagai *factor higiene* adalah penghasilan, rekan kerja, kondisi kerja, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, dan pengawasan.

Motivator merupakan elemen yang berhubungan dengan *job content* atau tugas dan kewajiban dari pekerjaan yang dilakukan, tanggung jawab, rangsangan atau stimulus kerja, pertumbuhan, pengakuan, kemajuan, dan prestasi kerja adalah sebagai motivator. *Factor hygiene* tidak mencukupi maka kepuasan hanya pada tingkat netral. Demikian pula bila motivator terpenuhi maka akan mendorong kepuasan kerja lebih tinggi, namun bila motivator tidak terpenuhi kepuasannya pada tingkat netral. Tidak adanya keseimbangan dalam kehidupan kerja, kurangnya kesempatan untuk maju, lingkungan kerja, kurangnya dorongan, kurangnya pengakuan dapat menyebabkan stres, yang pada akhirnya menyebabkan ketidakpuasan, kelelahan, dan akhirnya meningkatkan tingkat turnover organisasi (ahmadi dan Alireza dalam (Ahmed 2010). Kepuasan kerja berbanding terbalik dengan kelelahan, niat untuk meninggalkan organisasi (Penn *et al.* dalam Ahmed *et al.*, 2010). Kepuasan kerja meningkat ketika pendapatan lebih besar dari pendapatan yang diperkirakan dalam sektor pendidikan (Bender & Heywood dalam Ahmed *et al.*, 2010).

Ada empat metode yang bisa digunakan (Amstrong, 2006) adalah: 1) dengan menggunakan kuesioner terstruktur, ini dapat diberikan kepada semua atau sampel karyawan. Kuesioner bisa yang standar, seperti brayfield dan rothe indeks kepuasan kerja, atau dapat di kembangkan khusus untuk organisasi. Keuntungan menggunakan kuesioner standar adalah bahwa mereka telah di uji secara menyeluruh dan banyak kasus norma yang memadai untuk dikompensasi hasilnya

dapat di bandingkan. 2) dengan menggunakan wawancara, ini bisa dilakukan dengan wawancara terbuka atau wawancara mendalam, 3) dengan kombinasi kuesioner dan wawancara ini adalah pendekatan yang ideal karena menggunakan dua cara data kuantitatif dari kuesioner dan data kualitatif dari wawancara. 4) dengan menggunakan *focus grup*, adalah sampel yang representative dari karyawan atas sikap dan opini yang dicari pada isu – isu tentang organisasi dari pekerjaan mereka.

Jhon R. Schermerhorn (2007) menggunakan dua dari kuesioner kepuasan kerja yang lebih populer digunakan selama bertahun-tahun yaitu, *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dan Indeks Deskriptif Kerja (JDI). Lima aspek kepuasan kerja diukur dengan indeks deskriptif kerja (JDI) antara lain adalah: 1). Pekerjaan itu sendiri = tanggung jawab, keterlibatan, dan pertumbuhan. 2). Kualitas pengawasan = bantuan teknis dan dukungan sosial. 3). Hubungan dengan rekan kerja = keharmonisan sosial dan rasa hormat. 4). Kesempatamn promosi = peluang untuk maju. 5). Upah = kecukupan membayar dari persepsi ekuitas.

Sedangkan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), mengukur kepuasan dengan: kondisi kerja, kesempatan untuk maju, kebebasan untuk menggunakan satu penilaian sendiri, pujian untuk melakukan pekerjaan yang baik, dan persepsi prestasi. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) pertama kali dikembangkan oleh (Weiss *et al.*, 1967) yaitu pemanfaatan (kemampuan) prestasi, aktivitas, kemajuan, wewenang, kebijakan dan praktik perusahaan, mompensasi,

rekan kerja, kreativitas, kebebasan, nilai moral, pengakuan, tanggung jawab, keamanan, pelayanan sosial, status sosial, pengawasan – hubungan manusia, pengawasan – teknis, variasi dan kondisis kerja. Yang & Hwang (2014) dalam mengukur kepuasan kerja dengan pertimbangan keadilan yaitu: kepuasan *intrinsic* dengan indikator: pekerjaan sangat menantang, keterampilan saya cocok dengan pekerjaan saya, saya menyadari seluruh potensi pekerjaan saya dan kepuasan ekstrinsik dengan indikator: perusahaan saya menawarkan jalur promosi yang adil, perusahaan saya memberikan keuntungan yang besar, dan perusahaan saya secara aktif berupaya untuk meningkatkan kemampuan saya.

Kepuasan kerja memengaruhi banyak perilaku individu, kebalikan dari kepuasan adalah ketidakpuasan. Contoh penting untuk mengatur dan memahami konsekuensi dari ketidakpuasan di tempat kerja adalah model (EVLN): keluar (*exit*), suara (*voice*), *loyalty* (loyalitas), *neglect* (mengabaikan), *Withey and Cooper* (Mcshane & Von glinow 2008).

Keluar merujuk pada meninggalkan organisasi, pindah keunit kerja yang lain, atau setidaknya berusaha untuk keluar. Pergantian karyawan adalah hasil dari ketidakpuasan kerja, khususnya bagi karyawan dengan kesempatan kerja yang lebih baik di tempat lain. *Voice* mengacu pada setiap upaya untuk mengubah, bukan melarikan diri pada situasi yang tidak memuaskan. Pendapat bisa menjadi respons konstruktif, seperti merekomendasikan cara manajemen untuk memperbaiki situasi atau bisa lebih konfrontatif, seperti mengajukan perilaku kontraproduktif untuk

mendapatkan perhatian dan dan kekuatan perubahan dalam organisasi. *Loyalty* (loyalitas), telah dijelaskan dalam cara yang berbeda, namun yang paling banyak orang menggunakan loyalis, adalah karyawan yang menanggapi ketidakpuasan dengan sabar menunggu. *Neglect* merujuk pada mengurangi usaha kerja, kurang memperhatikan kualitas, dan meningkatkan absensi dan keterlambatan. Hal ini umumnya dianggap sebagai kegiatan pasif yang memiliki koensikuensi negative bagi perusahaan.

2.1.11. Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005). Menurut Gibson (1987) ada 3 variabel yang berpengaruh terhadap kinerja: (1) faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang, dan demografi seseorang; (2) faktor psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi dan kepuasan bekerja variabel ini menurut Gibson banyak dipengaruhi oleh keluarga,

tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografi; (3) faktor organisasi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan (Ilyas, 2001; Cokroaminoto, 2007).

Setiap karyawan yang diberikan tugas diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diperoleh selama periode di dalam usaha menghasilkan keluaran yang bermutu oleh karena itu, untuk mencapai prestasi yang tinggi, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta kondisi yang memikirkan mereka bekerja optimal. Jadi peningkatan kinerja sumber daya manusia sangat berkaitan erat dengan peningkatan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan keahlian karyawan di dalam suatu lingkungan kerja organisasi agar tujuan-tujuan yang ditetapkan dapat tercapai secara maksimal terutama dari segi outputnya. Peningkatan kinerja SDM tersebut juga dapat memberikan dampak bagi karyawan dimana mereka dapat meningkatkan produktifitasnya. Dengan demikian kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang atau kelompok atau suatu pekerjaan pada waktu tertentu. (Robbin, 2007), mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan sebuah fungsi interaksi kemampuan, motivasi, dan peluang untuk berkinerja. Lebih lanjut (Robbin, 2007) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh pekerja pada pekerjaannya sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerja tertentu. Indikator

untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006):

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan;
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan;
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain;
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya; dan
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Kinerja karyawan yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas kerja, agar kinerja tersebut tercapai maka karyawan sebaiknya mendapatkan kepuasan

dalam bekerja terlebih dahulu. (Rivai 2010), mengemukakan bahwa kesediaan dan keterampilan seseorang tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), adalah proses suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja yang dinilai adalah kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar standar organisasi. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, kadang kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan baik organisasi, dan pada kisaran berapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan tersebut.

(Dessler 1997) mengatakan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa pimpinan dan bawahan sepakat tentang tugas – tugasnya dan standar jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja actual bawahan

dengan standar standar yang telah ditetapkan. Ketiga penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih sesi umpan balik dalam hal ini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana rencana yang di buat.

Mathis & Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah segala sesuatu yang telah dilakukan dan belum dilakukan karyawan / pegawai. menguraikan beberapa factor yang digunakan dalam mengukur kinerja pegawai, yaitu:

1. Kuantitas hasil kerja. Kinerja dapat dilihat dari banyaknya hasil kerja sesuai dengan standar kerja yang telah di tetapkan. Kuantitas membahas berapa banyak pekerjaan yang telah dihasilkan karyawan. Dalam penelitian ini kuantitas diukur melalui jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan standar, hasil kerja yang lebih baik dan jumlah kesalahan yang diminimalisir;
2. Kualitas hasil kerja. Kualitas hasil kerja, kualitas melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil yang harus dicapai. Kualitas kerja diukur dengan melihat ketepatan ketelitian, kerapihan, dan keberhasilan hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan;
3. Ketepatan waktu. Kinerja dilihat dari kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggan waktu yang telah diberikan. Ketepatan waktu diukur melalui keinginan

karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan menghindari menunda pekerjaan;

4. Kehadiran. Kehadiran menunjukkan kedisiplinan dalam bekerja. Kedisiplinan yang tinggi mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas tugas yang diberikan kepadanya. Kehadiran dapat diukur melalui kedisiplinan dalam kehadiran, jarang tidak hadir, dan tepat waktu dalam kehadiran; dan
5. Kemampuan kerja sama. Kemampuan bekerjasama menunjukkan kemampuan karyawan dalam bersosialisasi dan membangun hubungan interpersonal untuk menyelesaikan pekerjaan.

Ada banyak cara bagi seorang pemimpin untuk memengaruhi kinerja para bawahan. Para pemimpin dapat memengaruhi bawahan untuk bekerja lebih cepat atau melakukan sesuatu pekerjaan berkualitas dengan lebih baik misalnya dengan memberikan insentif/penghargaan/pujian khusus, dengan memberikan motivasi tentang pentingnya pekerjaan, dan menetapkan tujuan-tujuan yang menantang. Para pemimpin dapat meningkatkan keterampilan bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan misalnya dengan memperlihatkan kepada mereka metode-metode yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan (Yukl, 1998).

2.2. Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh Langsung Retensi Talenta Terhadap Branding Karyawan

Setiap perusahaan menyadari bahwa bakat dan keterampilan karyawan mereka dapat mendorong kesuksesan bisnis mereka. Tetapi saat ini organisasi menyadari bahwa masalah yang sedang mereka alami adalah masalah kehilangan bakat. Dalam pasar kompetitif menarik dan merekrut bakat tidaklah cukup risiko kehilangan orang – orang yang bertalenta merupakan ancaman serius bagi kemajuan organisasi (Sutherland *et al.*, 2002).

Hubungan *talent retention* dengan *employer branding* telah ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Maurya & Agarwal (2017), dimana data telah dikumpulkan melalui dua ratus tiga puluh (232) sampel karyawan kelas eksekutif dari berbagai industri pertambangan batu bara dan besi yang berlokasi di benua India. Seratus sembilan puluh tujuh (197) tanggapan berhasil kembali dan diterima untuk dianalisis. Hipotesis diuji menggunakan perbandingan rata-rata, korelasi, dan analisis regresi berganda. Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen bakat organisasi secara keseluruhan dalam hal menarik dan mempertahankan karyawan berbakat, sangat kuat dan positif terkait dengan branding karyawan yang dirasakan. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh (Kristianto & Handoyo, 2020) yang menguji pengaruh *employer branding* terhadap *employee retention* dengan

employee engagement sebagai mediator pada generasi milenial di industri *e-commerce*, hasil penelitian menunjukkan bahwa *employer retention* dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee branding*.

Berdasarkan beberapa penelitian maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Retensi talenta berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Branding* Karyawan.

2.2.2. Pengaruh Langsung Retensi Talenta Terhadap Kepuasan Karyawan

Hubungan retensi bakat dengan kepuasan kerja dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Hamid *et al.* (2014) menunjukkan bahwa semua variabel manajemen bakat yaitu *talent retention*, *talent utilization*, *devalopment* dan *talent keepining*, berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. (Leanne Cowin, MNS, RGN 2002), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa status retensi. profesional ditemukan signifikan Hasil menunjukkan bahwa retensi dengan kepuasan kerja tetap relatif stabil dengan perawat lama atau yang berpengalaman (N = 528/332). tetapi untuk lulusan baru (N = 506/110) masalah gaji menjadi bidang ketidakpuasan yang signifikan dalam transisi dari siswa ke perawat terdaftar.

Hasil penelitian Wilson *et al.* (2019: 32) mengemukakan bahwa tantangan para pemimpin akademik kedokteran gigi adalah perekrutan

dan retensi individu-individu berbakat. Enam aspek bakat dipertimbangkan – menemukan, merekrut, mengembangkan, mengelola dan membimbing, mempertahankan dan 'melepaskan'. Keterampilan aspek kepemimpinan dapat dipelajari dan diperoleh sehingga membangun kapasitas mempertahankan tim akademik yang efektif. *Talent Management* (TM) menarik perhatian para akademisi dan praktisi beberapa tahun terakhir. Masih banyak celah dan kekurangan untuk pengembangan teoretis dan empiris. Satu perdebatan adalah apakah TM hanyalah pengemasan ulang dari apa yang sudah ada, tidak berbeda dari praktik atau disiplin HRM tradisional. Tiga komponen utama: (i) ulasan bagaimana 'Bakat' dan TM dikonseptualisasikan dalam literatur dan garis besar kerangka kerja yang diperoleh mengidentifikasi empat perspektif tentang TM: orang eksklusif; posisi eksklusif; orang-orang inklusif; modal sosial; (ii) presentasi dan analisis temuan penelitian berkaitan dengan perspektif dan praktik TM tujuh perusahaan multinasional (MNC) di Beijing; (iii) diskusi penutup membandingkan dan membedakan temuan dengan literatur yang ada dan kerangka kerja. Enam perusahaan mengadopsi perspektif 'eksklusif', melihat TM sebagai HRM 'terintegrasi, selektif'. Melibatkan fokus 'orang-orang eksklusif' pada kelompok tertentu dari orang-orang yang 'berkinerja tinggi' atau 'berpotensi tinggi'. Fokus 'posisi-eksklusif' pada posisi-posisi 'kunci' tertentu dalam organisasi. Hanya satu organisasi mengadopsi pendekatan 'inklusif-orang'. Dua dari perusahaan menekankan 'pengembangan kompetensi yang berfokus pada organisasi',

berkonsentrasi pada aliran dan pengembangan bakat, dan menuju perspektif 'modal sosial' yang memperhatikan jaringan, konteks dan hubungan serta modal manusia (Iles *et al.*, 2010: 179).

Keragaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI) wacana publik didukung oleh pengakuan masyarakat atas ketidaksetaraan dan tuntutan mengurangi diskriminasi. Selanjutnya, DEI sebagai sumber bagi merek mengekspresikan identitas dan selaras nilai-nilai konsumen. Namun, menerapkan DEI sebagai strategi manajemen merek menimbulkan risiko jika tidak dilakukan dengan benar. Misalnya, konsumen menganggap inisiatif DEI tidak autentik, atau inisiatif meleset dari sasaran kelompok konsumen ketika dijalankan dengan buruk. Karena merek cenderung mengambil tanggung jawab dan sikap publik terhadap masalah sosial politik, mengambil langkah mundur dan membahas pertimbangan dan peluang bagi merek untuk merangkul DEI. Mendokumentasikan kasus DEI dalam manajemen merek. Selanjutnya, menyajikan perspektif konsumen dan merek DEI sebelum pertimbangan dan peluang merangkul DEI untuk manajemen merek (Ferraro *et al.*, 2023: 463).

Implikasi praktis pemasaran dan manajemen tempat lokal dan global, dengan fokus pada kasus upaya Milan mengidentifikasi peluang meningkatkan citra kota yang menarik bakat. Dengan menjelajahi berbagai dimensi citra kota, penulis memberikan teknik analisis mengukur struktur persaingan Milan dan kemampuannya menarik orang-orang berbakat. Model persamaan struktural diimplementasikan mengevaluasi faktor pendorong yang memengaruhi daya tarik kota bagi

orang-orang berbakat. Hasilnya atribut terpenting yang memengaruhi kemampuan Milan menarik bakat adalah budaya dan pendidikan. Tingkat pelayanan sosial, kesehatan, pariwisata dan internasionalisasi kurang penting tetapi secara positif memengaruhi sikap merek kota. Selain itu, kualitas lingkungan berdampak negatif, sementara peluang kerja dan keselamatan tidak relevan (De Noni *et al.*, 2014: 218). Ada bukti interpretasi ulang periodik ideologis dari manajemen bakat tetapi ada evolusi ide yang logis, progresif, dan didorong oleh masalah di lapangan (Sparrow, 2019: 160). Melalui teori organisasi dan domain HRM strategis, perspektif baru dan mengembangkan pendekatan multilevel dan multinilai untuk manajemen talenta (Thunnissen *et al.*, 2013: 326).

Harapan kerja karyawan membentuk faktor intrinsik yang membedakan kepuasan kerja dari ketidakpuasan. Hasil bahwa kepuasan kerja sebelumnya bukanlah prediktor yang dapat diandalkan untuk kepuasan kerja selanjutnya (Bezdrob & Šunje, 2021: 1). Sistem kompensasi yang dirasakan oleh karyawan hotel yang berhubungan dengan pelanggan mengurangi niat berpindah. Hal itu meningkatkan pekerjaan. Kepuasan komunikasi memoderasi hubungan antara sistem kompensasi yang dirasakan karyawan hotel, niat berpindah, dan kinerja pekerjaan (Ohunakin & Olugbade, 2022: 1).

Temuan menunjukkan pertama, strategi dan budaya yang dipimpin inovasi menciptakan konteks sosial untuk berbagi pengetahuan khusus bakat melalui sistem data berbasis pengetahuan yang disematkan dalam

aplikasi AI yang berfokus pada bakat. Kedua, berbagi pengetahuan berfokus pada talenta menggunakan aplikasi pertukaran sosial yang dimediasi oleh AI menghasilkan talenta yang mengalami berbagai tingkat personalisasi dan pengalaman positif dalam hal peningkatan kepuasan dan komitmen kerja serta mengurangi niat berpindah (Malik et al., 2021, p. 1). Kepuasan gaji, perbedaan pekerjaan, efek burnout dan politik organisasi memiliki potensi kesenjangan literatur (Mumu et al., 2021, p. 1). Hasil bahwa perusahaan dapat secara kredibel menunjukkan komitmen kepada pemangku kepentingan dan membentuk kembali struktur modal dengan meningkatkan kepuasan kerja (Xu et al., 2020: 309; Wang et al., 2020: 10).

Hasil mendukung peran moderasi usia, tetapi bukan asal etnis atau jenis kelamin pada mediasi yang diusulkan. Dari perspektif manajerial, pelaku bisnis perhotelan harus didorong untuk mempertimbangkan manajemen keragaman ketika mereka merencanakan kebijakan sumber daya manusia karena efek positifnya terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi (García-Rodríguez et al., 2020, p. 1).

Sistem tidak mampu mencocokkan orang dengan posisi secara optimal dan menghasilkan waktu jeda yang lama ketika harus memenuhi persyaratan yang muncul. Sistem pengumpulan data baru yang mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan unit dan yang dimiliki individu memungkinkan Angkatan Darat membuat prakiraan dan mengisi posisi jauh lebih cepat (bersamaan dengan menugaskan orang terbaik untuk posisi tersebut) asalkan data

tersedia bagi pembuat keputusan pada waktu yang tepat untuk mendukung keputusan manajemen talenta terbaik (Saling dan Do, 2020, p. 105). Untuk melihat pembangunan berkelanjutan perusahaan yang memiliki dimensi ekonomi, komersial, etika, sosial, dan lingkungan makin menarik perhatian.

Berfokus pada dimensi pembangunan berkelanjutan sangat penting pada masa kini. Hasilnya menunjukkan bahwa baik kegiatan CSR internal maupun eksternal meningkatkan kepuasan karyawan dan melaksanakan kegiatan CSR mendukung peningkatan reputasi merek dan menambah nilai ekuitas merek. Studi ini memberikan kontribusi dan memperluas literatur tentang CSR dimensi kepuasan karyawan, yang dapat meningkatkan reputasi merek dengan meningkatkan ekuitas merek (Vuong dan Bui, 2023, p. 1).

Dalam penelitian (Gst Ayu Wirati Adriati *et al.*, 2023) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dengan retensi karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dan kinerja karyawan, serta retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Retensi karyawan juga berperan sebagai mediasi pada pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Retensi talenta pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

2.2.3. Pengaruh Langsung Retensi Talenta Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Tamanna, Rajan, Dr. Radhesham 2018), menemukan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa makin tinggi praktik retensi bakat, akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Itu berarti bahwa praktik retensi bakat membantu dalam menemukan bakat dan kebutuhan organisasi. Ini membantu menempatkan kandidat yang cocok di tempat kerja serta dapat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil Penelitian (Mangusho, Murei, Nelima 2015), menemukan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja tinggi karyawan. Studi ini juga menjelaskan bahwa melalui rencana yang jelas seperti talent retention, attraction, learning development berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Ibidunni, Osibanjo, dan Adeniji (2016), mendapatkan korelasi antara variabel yang diamati dan juga regresi antara dependen dan konstruk penelitian independen. Hasilnya menunjukkan bahwa retensi bakat (gaji, pengakuan, hubungan dengan orang lain, promosi, lingkungan kerja, dll) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Beberapa peneliti berpendapat bahwa retensi bakat (talent retention) cenderung memiliki beberapa konsekuensi negatif (Bothner et al., 2011), (Dries & Nicky, 2013), (Swales, 2013). Talent retention dapat membuat masalah sensitive (Gelens et al., 2013), menghilangkan motivasi, membuat frustrasi dan menyebabkan ketidakpuasan dan kecemburuan antar karyawan yang tidak berada dalam kelompok talenta, sehingga menghasilkan produktivitas yang lebih rendah. Retensi bakat dapat diartikan sebagai sesuatu yang lebih rendah dan mengarah pada efikasi diri yang lebih rendah (Iles, 2013), Sedangkan (Pfeffer, 2001), mengemukakan bahwa retensi bakat mengarah pada penekanan berlebihan pada kelompok karyawan yang bertalenta, sehingga mengabaikan kontribusi tim. Sementara (Larsen et al. 1998) menekankan label bakat itu dapat menyebabkan kesombongan dan kepuasan.

Tindakan keberlanjutan sosial memengaruhi modal sosial karyawan secara signifikan dan modal sosial memengaruhi loyalitas dan retensi secara signifikan. Tindakan keberlanjutan sosial memengaruhi loyalitas dan retensi karyawan secara signifikan dan positif jika memediasi modal sosial (Cachón-Rodríguez et al., 2022, p. 1).

Temuan bahwa SR-HRM secara positif terkait dengan nilai-nilai bersama karyawan dan retensi karyawan. Nilai-nilai bersama dan hubungan kepuasan memainkan peran mediasi paralel dan serial dalam hubungan antara SR-HRM dan retensi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan yang melayani memoderasi hubungan

antara SR-HRM dan nilai-nilai bersama dan retensi karyawan sehingga hubungan lebih kuat ketika kepemimpinan yang melayani tinggi dan lebih lemah jika kepemimpinan yang melayani rendah (Pham et al., 2023, p. 1), Analisis ekonometrik bahwa kolaborasi R&D oleh perusahaan terkait dengan tingkat mobilitas keluar yang lebih tinggi di antara karyawan terampil, berpendidikan teknis ("STEM") dan gelar master atau doktoral. Interpretasi kolaborasi R&D menambah sumber daya manusia, karyawan (Simeth dan Mohammadi, 2022, p. 1). Sedangkan kompetensi profesional paling berpengaruh, diikuti sifat kepribadian, sedangkan pengalaman masa lalu paling sedikit berpengaruh. Pengalaman masa lalu mengungkapkan bahwa nilai gap tertinggi paling penting untuk pengembangan jika operator kedai kopi ingin mencapai tingkat yang sesuai (Tsai et al., 2023, p. 1). Untuk mengidentifikasi kondisi baru identifikasi bakat dapat menghindari hasil negatif yang terkait dengan pendekatan eksklusif untuk manajemen bakat yang diadopsi organisasi di India (Farndale et al., 2022, p. 740).

Perusahaan bertujuan mengoptimalkan sumber daya manusia. Karyawan, bakat, dituntut mencapai keterampilan baru agar perusahaan tetap kompetitif. Kemampuan talenta meningkat secara produktif merupakan faktor penting bagi keberhasilan perusahaan. *Adaptive Talent Journey*, sebuah metode mengoptimalkan jalur pertumbuhan talenta perusahaan. Tujuan akhir Adaptive Talent Journey menahan talenta di dalam perusahaan. Ini mengeksplorasi gagasan "kembar digital" mendefinisikan representasi digital dari bakat, yaitu Talent Digital

Twin, berdasarkan tingkat keterampilan dan sifat pribadi. Mengingat peran perusahaan target, Adaptive Talent Journey mengusulkan jalur pengalaman kerja (perjalanan) yang paling sesuai meningkatkan keterampilan seorang talent sehingga mencapai target. Mekanisme seperti itu beresonansi dengan paradigma Pembelajaran Penguatan, Deep Q-Learning. Metode, mengeksploitasi: (i) dua Deep Q-Networks (DDQNs) ganda memilih pengalaman kerja; (ii) modul transisi mendukung pelatihan DDQN dan memastikan kinerja yang baik meskipun data terbatas. Implementasikan dan menyebarkan Adaptive Talent Journey dalam aplikasi Web yang intuitif, yaitu ATJWeb. Engevaluasi baik keefektifan dan efisiensi proposal dan kepuasan pengguna, mengadopsi, sebagai testbed, sebuah perusahaan IT dengan karyawannya. Hasil membuktikan Adaptive Talent Journey mengoptimalkan jalur pertumbuhan talenta, dan ATJWeb menyenangkan dan bermanfaat (Guarino et al., 2022, p. 1). Pekerjaan intensif bakat, kualitas pekerja melalui kinerja meningkatkan produktivitas dan pendapatan, tetapi meningkatkan risiko PHK. Asuransi pengangguran mendominasi pembatasan hukum atas pemecatan perusahaan yang menghukum lebih banyak perusahaan yang peka terhadap bakat dan menekan produktivitas (Pagano dan Picariello, 2023, p. 1).

Manajemen talenta organisasi sebagai pendorong kinerja perusahaan. Pekerjaan teoretis dan empiris mengacu pada Teori Pertukaran Sosial bahwa manajemen bakat memengaruhi kinerja

organisasi dengan memunculkan reaksi positif seperti komitmen organisasi yang tinggi dan upaya kerja di antara karyawan yang berkinerja dan berpotensi tinggi (yaitu, karyawan berbakat). Sementara pekerjaan ini menghasilkan wawasan, sebagian besar mengabaikan peran aktif oleh karyawan berbakat dalam akses praktik manajemen bakat. Naskah ini bertujuan menutup celah dengan mengintegrasikan konsep perilaku proaktif ke dalam teori manajemen bakat. Menyajikan model konseptual baru yang menggabungkan tiga hubungan potensial antara perilaku proaktif bakat dan manajemen bakat (Meyers, 2020, p. 1).

Huang *et al.* (2023: 1) Menemukan bahwa ada tiga hal: (1) efisiensi e-government merupakan kondisi yang diperlukan untuk daya saing talenta yang tinggi, dan infrastruktur informasi dan komunikasi oleh e-government berperan menghasilkan daya saing talenta yang tinggi; (2) ada tiga jenis ekosistem inovasi daya saing talenta tinggi: didorong oleh investasi bisnis, dipimpin oleh e-government, dan didorong oleh R&D; dan (3) terdapat empat jenis ekosistem inovasi yang menghasilkan daya saing talenta rendah, dan terdapat hubungan asimetris dengan ekosistem inovasi yang menghasilkan daya saing talenta tinggi. Budaya organisasi memoderasi hubungan bakat-keberlanjutan tetapi bukan hubungan kepemimpinan-keberlanjutan (Pantouvakis & Vlachos, 2020: 1). Allal-Chérif *et al.* (2021: 1) mengkaji kinerja dan batasan setiap alat dan konvergensinya melalui integrasi progresif yang mengarah pada uberisasi perekrutan. Pengaruh kepemilikan psikologis karyawan

terhadap komitmen dan keterlibatan karyawan dan retensi karyawan yang diperoleh dimoderasi oleh hilangnya otonomi perusahaan (Degbey *et al.*, 2021: 1). Perputaran, kinerja keuangan, kualitas, produktivitas, retensi pelanggan, serta proses dan kebijakan organisasi yang mendorong optimalisasi bakat tinggi atau rendah ("*From talent management to talent optimization*," 2014, p. 281).

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan adanya pengaruh retensi talenta (talent retensi) terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil penelitian Tamanna *et al.* (2018), Ngozi Nzewi (2017), Eldoret (2017), James kwame Mensah, Bawole, & Wedchayanon (2015), Sadri *et al.* (2015) menunjukkan bahwa manajemen talenta dapat secara langsung memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Retensi talenta Pengaruh Lansung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4. Pengaruh Langsung Keterlibatan Karyawan Terhadap Branding Karyawan

Employer brand adalah faktor yang penting dalam bidang sumber daya manusia. *Employer brand* yang tepat dapat menarik orang-orang yang sesuai untuk perusahaan, dan membantu mempertahankan mereka. Menurut Irvandi Ferizal, HR Director TNT Indonesia dalam

congress PPM Manajemen dan SMR Group Malaysia, mengatakan bahwa *employer branding* adalah kunci dari *employee engagement*. Studi yang dilakukan oleh ISR menunjukkan terdapat gap sebesar 52% dalam kenaikan pendapatan operasi antara perusahaan dengan karyawan yang *highly engaged* dengan karyawan yang *low engaged*.

Keterlibatan karyawan dengan *employer branding* dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh (Nusrat Khan, 2013), hasilnya adalah peningkatan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan semangat untuk unggul di tempat kerja dan dapat juga meningkatkan branding karyawan, Mengurangi kecelakaan ditempat kerja, komitmen organisasi, perekrutan dan seleksi yang lebih baik, Karyawan sebagai duta merek, dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis dan laba perusahaan. Merek yang tidak seimbang dan menarik secara berbeda melemahkan atau menghilangkan efektivitas praktik HRM perusahaan dalam menjaga tingkat perputaran internal dan eksternal tetap rendah. Karyawan mungkin tertarik beralih ke merek yang paling menarik atau meninggalkan perusahaan (Slavich *et al.*, 2014: 177). Mengelola dengan baik risiko yang ditimbulkan oleh niat untuk keluar dan/atau melanjutkan ketidakpuasan karena tidak dapat keluar dari tempat kerja lebih awal. Simbol status karyawan bank tidak hanya akan terus melompat dan bertahan, tetapi menghasilkan keseimbangan emosional dan kehidupan kerja bagi mereka di tengah persaingan dan perubahan lingkungan dan teknologi (Tajuddin *et al.*, 2015: 80). Ada hubungan positif antara manajemen strategis talenta dan kesuksesan proyek

dengan pemuatan faktor sebesar 0,438 (Mahjoub *et al.*, 2018: 764). Hasil bahwa responden di Turki mengaitkan kepentingan yang lebih tinggi dengan daya tarik pemberi kerja dibandingkan dengan responden. Perbedaan nasional dan budaya serta gender diselidiki karena menawarkan kemungkinan manajer sumber daya manusia memahami landasan teoretis merek pemberi kerja dan penerapannya (Alnıaçık *et al.*, 2014: 336).

Berdasarkan beberapa penelitian maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Keterlibatan karyawan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap branding karyawan.

2.2.5. Pengaruh Langsung Keterlibatan Karyawan Terhadap Kepuasan Karyawan

Hubungan keterlibatan karyawan dengan kepuasan kerja dapat dilihat dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kamalanabhan *et al.*, 2009), (Abraham, 2012), Keterlibatan karyawan masih memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Temuan lain dari (Harter *et al.*, 2003a), *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. (Preeti Thakur, 2014), menyatakan bahwa setelah data dianalisis kita dapat menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja di sektor TI atau keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Tejpal pornima, 2015). dengan judul “*Enhancing the Job Satisfaction Level Through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers*”, memiliki hasil positif yang signifikan antara komponen *employee engagement* dan kepuasan kerja. Hasil tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja pada manajer yang merupakan perwakilan dari 4 bank sektor swasta di Delhi / NCR. Penelitian ini dilakukan kepada 96 manajer. Metode analisis yang digunakan diantaranya statistik deskriptif, korelasi dan analisis regresi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Andrew & Sofian, 2012) yang tujuan untuk mengetahui pengaruh faktor individu keterlibatan karyawan pada hasil kerja menggunakan langkah-langkah keterlibatan karyawan (keterlibatan pekerjaan dan keterlibatan organisasi) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada 104 petugas HR yang bekerja di Inland Revenue Board of Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Penelitian yang dilakukan oleh (Garg, 2014), dengan judul “*Impact of Employee Engagement On it Sector*” memiliki tujuan untuk mempelajari praktik keterlibatan oleh perusahaan IT India dan untuk mengetahui dampak praktik keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Peneliti mengambil sampel ukuran 100 karyawan secara

acak dari dua industri IT terkemuka India TCS dan Infosys. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan dengan kepuasan kerja. Selain itu, faktor keterlibatan karyawan merupakan faktor paling tinggi dengan rata-rata 4,33 di antara semua faktor, seperti: kepemimpinan, kerja tim, pelatihan karyawan, arus komunikasi dan informasi, lingkungan kerja, Sifat kerja, gaji dan tunjangan, peluang promosi dan beban kerja.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan pelayan terhadap keterlibatan kerja lebih kuat daripada kepuasan kerja. Keterlibatan kerja adalah mediator antara kepemimpinan pelayan dan kepuasan kerja. Pengaruh mediasi keterlibatan kerja dalam keterkaitan antara kepemimpinan pelayan dan absensi lebih besar daripada pengaruh mediasi kepuasan kerja, dampak mediasi dari keterlibatan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kinerja peran dan peran ekstra(Ozturk *et al.*, 2021, hlm. 1). Hambatan stresor, stresor tantangan, dukungan rekan kerja, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja semua berfluktuasi setiap hari. Stresor tantangan harian meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan sehari-hari, tetapi stresor ini juga dapat menurunkan kepuasan kerja harian karyawan(Shi *et al.*, 2022, hlm. 1).

Iklim keselamatan, ukuran sejauh mana keselamatan dianggap oleh karyawan sebagai prioritas di perusahaan mereka, sering dikaitkan sebagai faktor kunci dalam promosi perilaku pengurangan cedera dan lingkungan kerja yang aman. Dengan menggunakan teori pertukaran

sosial sebagai dasar teoretis, penelitian ini berhipotesis bahwa iklim keselamatan akan terkait dengan kepuasan kerja, keterlibatan, dan tingkat pergantian karyawan, menyoroiti efek menguntungkan dari iklim keselamatan di luar hasil keselamatan biasa. Data survei dikumpulkan dari 6207 pengemudi truk dari dua perusahaan angkutan truk AS. Tingkat turnover objektif dikumpulkan satu tahun setelah pengumpulan data survei. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi iklim keselamatan karyawan terkait dengan tingkat kepuasan kerja, keterlibatan, dan tingkat pergantian karyawan yang objektif, sehingga mendukung penerapan teori pertukaran sosial. Kepuasan kerja merupakan mediator yang signifikan antara iklim keselamatan dan dua hasil sumber daya manusia yaitu, keterlibatan karyawan dan tingkat turnover (Huang *et al.*, 2016, hlm. 248).

Keterlibatan karyawan berhubungan positif dengan keterlibatan kerja, sementara keterlibatan karyawan dan keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Keterlibatan kerja ditemukan sebagian memediasi hubungan antara keterlibatan pariwisata dan kepuasan kerja (Yeh, 2013, hlm. 214)

Berdasarkan beberapa penelitian maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Keterlibatan karyawan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

2.2.6. Pengaruh Langsung Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian (Anitha, J 2014) yang mengatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan. Begitupun dengan temuan dari penelitian (Preko & Adjetey, 2013), menyatakan bahwa ada korelasi linear yang signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. (Yudi Muliawan, Badia Perizade, & Afriyadi Cahyadi 2017), juga menemukan hubungan keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya pada penelitian (Daru Wicaksono & Rahmawati, 2019) yang menguji pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada Direktorat Jenderal Pajak. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Banyak penelitian tentang keterlibatan karyawan ada yang berpengaruh langsung dan ada yang tidak, beberapa peneliti sebelumnya juga menempatkan keterlibatan karyawan sebagai variable intervening seperti penelitian yang dilakukan oleh (Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi, M. Aslam Khan and Syed Tahir Hijazi 2011). Temuannya menyatakan bahwa hasil kuesioner dari sampel 270 karyawan dan manajer perusahaan telekomunikasi menunjukkan

hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan.

Temuan lain juga di dapatkan oleh penelitian (Kusumawati, 2017) menyatakan keterlibatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi internal secara positif memengaruhi karyawan memberlakukan perilaku strategis dengan pemahaman tujuan organisasi, kecerdasan emosional, dan perilaku kepemimpinan dimediasi melalui keterlibatan karyawan (Arif *et al.*, 2023, hlm. 1).

Kepemimpinan inklusif (IL) sebagai bidang penelitian utama; Namun, signifikansinya masih harus dieksplorasi. Studi ini menyelidiki dampak IL pada keterlibatan kerja karyawan (EWE) dan komitmen organisasi afektif (AOC) dan peran mediasi AOC dalam hubungan IL-EWE. Memanfaatkan pendekatan penelitian kuantitatif berbasis survei dengan 282 pegawai negeri Kamboja dan pemodelan persamaan struktural untuk analisis. Temuan hubungan positif signifikan antara IL dan EWE, dengan AOC sebagai mediator pelengkap parsial. Hasil ini menekankan pentingnya membina IL meningkatkan EWE dan AOC, berkontribusi pada hasil organisasi lebih baik (Ly, 2023, hlm. 1). Dampak positif dari psikologis COVID-19 terhadap turnover intentions dapat diminimalkan, karyawan memiliki tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi saat bekerja sehingga vigor mereka tinggi (Obuobisa-Darko & Sokro, 2023, hlm. 1). Sistem relasional tempat kerja yang berkualitas tinggi dan mindfulness merupakan faktor tempat kerja yang mendorong

keterlibatan kerja karyawan (Fiaz & Muhammad Fahim, 2023, hlm. 1). Pekerjaan memiliki implikasi manajerial dan praktis yang penting khususnya setelah COVID-19 ketika TIK tak terpisahkan dari lingkungan kerja mana pun (Sinha & Laghate, 2023, hlm. 1). Perhatian dan kebahagiaan berdampak positif yang signifikan pada IWB dan IC. CPE sebagian memediasi hubungan antara mindfulnes dan CP serta kebahagiaan dan CP (Khan & Abbas, 2022, hlm. 1).

Keterlibatan karyawan sebagian memediasi hubungan antara HRM dan Kinerja. Efek praktik SDM individu, mengungkapkan efek positif dan berbeda dari praktik SDM pada keterlibatan dan kinerja meskipun efek besarnya lebih kecil daripada efek gabungan dari praktik SDM bersama-sama. Otonomi diidentifikasi sebagai pendorong keterlibatan dan kinerja (Tensay & Singh, 2020, hlm. 1). Dan Studi ini mengkaji evaluasi karyawan terhadap praktik SDM (HRPs), merupakan pendahulu yang kritis dan belum dieksplorasi keefektifannya. Model Job Demands–Resources, model mediasi yang dimoderasi oleh hubungan kepuasan karyawan dengan HRP dan kinerja dan peran ekstra yang dimediasi oleh keterlibatan. Hasilnya kepuasan dengan HRP memengaruhi kedua dimensi kinerja, meskipun efeknya lebih besar pada kinerja peran ekstra. Keterlibatan mengintervensi secara signifikan hanya dalam hubungan antara kepuasan dan peran kinerja ekstra. Penelitian ini mengakui beban sumber daya terkait HRP pada tenaga kerja dan meneliti efek moderat sumber daya pribadi seperti kesehatan pada kepuasan dengan hubungan keterlibatan HRPs, menemukan bahwa memperkuatnya

secara signifikan. Efek tidak langsung kepuasan dengan HRP pada kinerja extra-role lebih kuat pada karyawan yang lebih sehat (Stirpe *et al.*, 2022, hlm. 295).

Studi ini mengkaji keterlibatan karyawan dalam rantai keuntungan layanan restoran cepat saji (QSR). Membahas panggilan penelitian baru dari literatur rantai keuntungan layanan dengan sampel yang besar, konstruksi persepsi karyawan baru (yaitu, keterlibatan karyawan), dan data keuangan selama beberapa tahun. Temuan ini mendukung teori manajemen layanan dan rantai laba layanan, keterlibatan karyawan secara signifikan terkait dengan waktu kinerja nilai layanan lebih cepat, kinerja nilai layanan secara signifikan terkait dengan persepsi pelanggan terhadap layanan, dan persepsi pelanggan terhadap layanan secara signifikan terkait dengan penjualan dan laba yang dapat dikendalikan pada tahun pertama dan pertumbuhan penjualan yang sebanding (dari tahun ke tahun) pada tahun kedua (Lambert *et al.*, 2021, hlm. 241)

Berdasarkan beberapa penelitian maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Keterlibatan karyawan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.7. Pengaruh Langsung *Branding* Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan branding karyawan dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh (V.Vijayalakshmi &

Dr.K.Uthayasuriyan, 2015), pemberi kerja branding memiliki kemampuan untuk memperkuat pengalaman kerja yang lengkap. Pengalaman kerja yang ditingkatkan akan mengarah ke loyalitas dan kinerja karyawan. (Ali Hamidizadeh, Rasoul Sanavi Fard 2016), tujuan penelitiannya untuk mengetahui pengaruh branding karyawan terhadap pangsa pasar, hasilnya memiliki pengaruh signifikan terhadap pangsa pasar.

(Xia & Yang, 2010), mengatakan branding karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui berbagai cara, seperti pertukaran organisasi, dan pendekatan identifikasi organisasi. Hasil ini juga dipertegas oleh temuan (Chhabra & Sharma,2014; Russell & Brannan, 2016). Hasil temuan mereka mengatakan bahwa branding karyawan dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi dalam konteksnya SDM di berbagai bidang seperti perekrutan, retensi, dan keterlibatan, dengan mengizinkan mereka untuk membedakan diri mereka dari pesaing.

Berikut ini adalah keuntungan yang akan didapatkan apabila memiliki employer branding yang efektif, berdasarkan Corporate Leadership Council, Corporate Executive (2009):

1. Keuntungan bagi karyawan.
 - a. Memberikan persepsi karyawan bahwa nilai-nilai positif dari perusahaan akan didapatkan dalam hubungan kerja;
 - b. Meningkatkan motivasi kerja;
 - c. Karyawan akan merasa terikat dan aman; dan
 - d. Membangun kerja sama yang solid.

2. Keuntungan untuk peran kunci sumber daya manusia.
 - a. Sebagai daya tarik untuk proses rekrutmen dan mempertahankan karyawan terbaik dan meningkatkan rasa kebanggaan karyawan;
 - b. Sebagai panduan untuk meningkatkan level keterlibatan karyawan;
 - c. Mendapatkan lebih banyak lamaran kerja dan meningkatkan level retensi karyawan; dan
 - d. Menurunkan permintaan paket remunerasi.

Kepribadian karyawan waralaba restoran memengaruhi hasil terkait pekerjaan. efek relatif dari ekstraversi, kesesuaian, kesadaran, keterbukaan terhadap pengalaman, dan stabilitas emosional terhadap orientasi kerja karyawan, kinerja kerja, dan perilaku kewargaan diperiksa. Tanggapan karyawan melalui survei daring. Hasil pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial menunjukkan efek relatif dari sifat kepribadian karyawan pada kinerja pekerjaan. Misalnya, keramahan dan ketelitian karyawan menghasilkan hasil kerja yang positif. Analisis multigrup menunjukkan perbedaan dalam perilaku karyawan antara pengaturan restoran layanan terbatas dan layanan penuh (Shiwen & Ahn, 2023: 1).

Kesejahteraan karyawan dan advokasi brand karyawan, dan bagaimana advokasi brand karyawan bertindak sebagai aktivitas komunikasi berbagai pemangku kepentingan organisasi (Sakka & Ahammad, 2020: 354). raktik branding internal memiliki dampak

signifikan terhadap niat karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi, dan analisis intrasampel menunjukkan beberapa variasi yang dapat dipahami sehubungan dengan lembaga akademik swasta dan publik (Ikram *et al.*, 2021: 52). makin tinggi persepsi karyawan terhadap BA dan BVF, makin besar kemungkinan mereka menghasilkan ide untuk peningkatan layanan dan terlibat dalam perilaku kewarganegaraan berorientasi layanan, karena cenderung berkomitmen pada perusahaan (Kim *et al.*, 2020; 1). Branding korporat/internal dengan mengungkapkan hubungan antara konstruksi merek korporat dan identifikasi merek korporat (Boukis *et al.*, 2021: 673). Karyawan harus memiliki pengetahuan tentang merek sehubungan dengan peran dan tanggung jawab mereka (Xiong & King, 2018: 12). Konsumen berempati dengan dan menanggapi kondisi menyedihkan dari perlakuan buruk bagi karyawan yang tidak dikenal dan dengan cara ini, suara karyawan dapat berdampak kuat pada merek mereka (Maxwell-Smith *et al.*, 2020: 461).

Kondisi kerja yang lebih baik untuk *merchandiser* di dalam toko berdasarkan imbalan moneter dan non-moneter menghasilkan peningkatan penjualan yang signifikan, yang mungkin difasilitasi melalui peningkatan ketersediaan di rak. Kepentingan strategis dari profil pekerjaan dan mengidentifikasi mekanisme penjelasan, memungkinkan manajer mengoptimalkan pelatihan dan kompensasi dalam konteks pekerjaan yang mendukung di bidang ritel (Meyer *et al.*, 2022: 1).

Dampak reputasi lingkungan terhadap kinerja merek melalui mekanisme mediasi kepuasan merek. Selain itu, kami menguji dampak

moderasi dari perilaku etis pada hubungan ini. Dengan menggunakan data *time-lag* dari 211 pembeli industri dari perusahaan farmasi di Ghana, hasil empiris menunjukkan bahwa (1) reputasi lingkungan secara signifikan memengaruhi kepuasan merek, (2) perilaku etis memoderasi hubungan antara reputasi lingkungan dan kepuasan merek, dan (3) merek kepuasan memediasi hubungan antara reputasi lingkungan dan kinerja merek (Opoku *et al.*, 2023: 165).

Branding karyawan sebagai konstruk reflektif orde pertama lima dimensi yaitu persepsi manajemen sumber daya manusia yang berpusat pada merek, komunikasi merek internal yang dirasakan, kepemimpinan transformasional spesifik merek yang dirasakan, dukungan berorientasi merek yang dirasakan dan prestise merek eksternal yang dirasakan (Dhiman & Arora, 2020: 200).

Kekuatan merek korporat saja tidak cukup untuk memobilisasi karyawan untuk mengunggah postingan terkait perusahaan. Namun, kekuatan merek korporat memengaruhi aktivitas media sosial perusahaan, yang pada gilirannya memengaruhi postingan terkait perusahaan oleh karyawan di media sosial. Korzynski *et al.* (2020: 204) menyoroti peran krusial karyawan sebagai juru bicara dan pemberi pengaruh bagi perusahaan, terutama terkait pelamar dan calon karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Branding karyawan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2.8. Pengaruh Langsung Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja akan terjadi apabila karyawan memperoleh kepuasan yang disebabkan oleh adanya kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang diterima sehingga membuat karyawan akan bekerja lebih baik dan berdampak pada peningkatan kinerja. Pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Ng *et al.* (2022) mengatakan bahwa kepuasan kerja akan meningkatkan kerja karyawan. Kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan dan menyatakan kepuasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yunus & Kamal (2016) dengan judul “Moderating Effect Job Satisfaction on The Determinants of Herzberg’s Twofactor Theory towards Job Performance among Customer Service Representative at InHouse Call Center in Banking Sector, Klang Valley”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa sebagian dari Teori Dua-Faktor Herzberg secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, sementara 20 beberapa

bagian lain dari dimensi variabel independen secara tidak signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan.

Sistem kerja kinerja tinggi (HPWS) mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di perusahaan perhotelan. (Dorta-Afonso *et al.*, 2023: 1). Hubungan antara pemantauan dan kepuasan kerja, stres, dan kinerja karyawan dalam studi lapangan (Siegel *et al.*, 2022: 1). Emosi positif dan kerangka sistem untuk rantai nilai, penelitian ini mengeksplorasi pengaruh kepuasan komputasi pengguna akhir terhadap kinerja pekerjaan melalui emosi positif yang diaktifkan tinggi dan perilaku kerja yang inovatif. Studi ini menunjukkan efek positif dari sistem informasi pada karyawan dan memberikan dasar pengambilan keputusan di perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan inovasi karyawan mereka. Perusahaan meningkatkan daya saing inti mereka dan beradaptasi dengan perubahan di era digital (Deng *et al.*, 2022: 1).

Kepuasan kebutuhan psikologis efek tuntutan pekerjaan dan sumber daya pada niat berpindah, tekanan psikologis, dan konflik kerja-ke-keluarga, secara bersamaan di tingkat karyawan dan unit kerja. mempertimbangkan bagaimana kepuasan kebutuhan, ketika dipertimbangkan di tingkat unit kerja, menciptakan konteks yang mungkin memainkan peran, kepuasan kebutuhan ditemukan menciptakan konteks, di tingkat unit kerja, mengarahkan karyawan yang bekerja di unit termasuk rekan kerja yang lebih puas menunjukkan tingkat niat berpindah yang lebih tinggi tetapi tingkat konflik pekerjaan-ke-keluarga yang lebih rendah daripada yang diharapkan berdasarkan

tingkat kepuasan kebutuhan individual (Morin *et al.*, 2023: 1). Profil kepribadian menyebabkan berbagai tingkat kinerja dan kepuasan kerja, tergantung pada frekuensi kontak karyawan dengan tamu hotel (Lan *et al.*, 2021: 1). Proses menghasilkan prestasi kerja berbeda antara kelompok karyawan maskapai penerbangan dan hotel (Han *et al.*, 2022: 1). Keadilan interaksional yang dirasakan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil menunjukkan sinisme terhadap organisasi memiliki peran mediasi yang signifikan antara keadilan interaksional yang dirasakan dan kepuasan kerja.

Peningkatan sentimen manajemen mungkin memiliki efek non-monotonik pada kinerja keuangan, trade-off melekat dalam menyeimbangkan hasil keuangan dan kepuasan karyawan terkait peran mereka (Feng, 2023: 1). Kepuasan karyawan memiliki hubungan negatif dengan kinerja karyawan melalui kepercayaan pengawas dan kepuasan kerja (Roberts & David, 2020: 1). Menurut Popoola & Fagbola (2023: 1), *work-family balance*, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja responden. Kepuasan kerja berpengaruh paling signifikan (41%) terhadap komitmen kerja

Berdasarkan beberapa penelitian maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H8: Kepuasan karyawan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konsep

Kerangka konseptual yang dibangun akan diuji dalam penelitian ini memerlukan suatu acuan yaitu telaah kepustakaan berdasarkan kajian teoretis dari hasil-hasil penelitian sebelumnya. Kerangka pemikiran akan menjadi dasar untuk membangun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar konstruk variable dan indicator yang dikaji untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pada gambar 3.1 merupakan gambaran kerangka konseptual yang menghubungkan antara variabel retensi talenta, keterlibatan karyawan, branding karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sehingga hal tersebut memungkinkan dan menjadikan lebih mudah untuk memahami keterlibatan kausal yang terjalin di antara masing masing konsep penelitian tersebut.

Kinerja ditentukan oleh upaya dan kemampuan individu atau karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien (Walker, 1992), Kinerja adalah pengelolaan fungsi dari semua komponen sumber daya manusia yang akan menentukan tujuan dari kinerja organisasi (Konovsky & Pugh, 1994). Menurut (Wiraman, 2011), karyawan dikatakan memiliki kinerja yang luar biasa dan unggul terhadap suatu bidang tertentu apabila dia memiliki bakat dibidang tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk membantu setiap bisnis mempelajari kinerja karyawannya dan faktor-faktor yang memengaruhi keinginannya untuk tetap berada di dalam perusahaan. Karyawan sebagai aset perusahaan harus dapat dikelola dengan baik agar mereka dapat terus memberikan kontribusi kepada perusahaan atau organisasi.

Salah satu bagian dari manajemen talenta adalah faktor retensi talenta, yang merupakan salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia. Strategi ini bertujuan untuk mengembangkan bakat karyawan melalui pemikatan dan pelatihan pengembangan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Banyak bisnis berlomba-lomba untuk mempekerjakan karyawan bertalenta tinggi, baik melalui rekrutmen eksternal maupun pelatihan dan kaderisasi. Sangat penting bagi pertumbuhan bisnis pada masa depan untuk tidak memiliki talenta. Upaya, yang dimulai dengan merekrut dan mempertahankan karyawan, menjadi sangat penting.

Selain retensi talenta, keterlibatan karyawan juga memengaruhi kinerja karyawan para ahli dan praktisi memberikan definisi tentang keterlibatan karyawan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Baumruk, 2004; Richman 2006; Shaw 2005), keterlibatan individu atau karyawan adalah suatu hasrat, niat dan komitmen untuk menginvestasikan waktu, kemampuan disertai dengan kesediaan untuk mengorbankan sebagian kepentingan pribadi individu pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi pada masa yang akan datang melebihi upaya untuk mewujudkan kepuasan individu dan

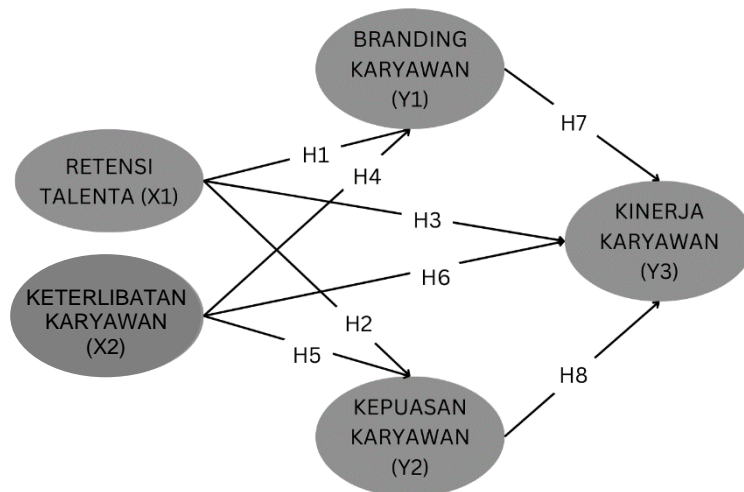
menunjukkan loyalitas pada organisasi sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan (Blessing, White, 2008; Erickson, 2005; Macey & Schinieder, 2008). Pengertian keterlibatan individu atau karyawan tersebut menegaskan perbedaannya dengan kepuasan kerja yang selama ini diyakini sama oleh kalangan akademisi maupun praktisi manajemen, sebagai faktor penting untuk meningkatkan pencapaian kinerja organisasi. Fernandez (2007) menunjukkan bahwa kepuasan kerja individu berbeda dengan keterlibatan individu dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja dibangun di atas landasan hubungan transaksional antara individu karyawan dan manajemen.

Konstruk berikutnya yang memengaruhi kinerja karyawan adalah branding karyawan. Konsep branding pemberi kerja mengacu pada reputasi organisasi sebagai pemberi kerja dan proposisi nilainya bagi karyawannya (Barrow, S. & Mosley, R., 2011). Branding karyawan adalah produk yang telah diupayakan suatu perusahaan dalam berinteraksi atau berkomunikasi dengan yang ada (*Internal branding*) dan calon staf (*External branding*) tentang mengapa perusahaan ini dijadikan sebagai tempat yang diinginkan untuk bekerja. Menurut Urbanhire (2018) branding karyawan pada dasarnya adalah sebuah konsep yang bisa diterapkan di dalam sebuah perusahaan untuk membuat para pekerja atau karyawan nyaman dan merasa perusahaan tersebut adalah tempat yang baik untuk bekerja. Dalam hal ini, perusahaan harus memberikan keuntungan lebih kepada karyawan atau fasilitas yang dapat mendorong karyawan agar merasa seperti tinggal di rumah sendiri. Branding karyawan sendiri

sebenarnya memiliki dua tujuan. Pertama, branding karyawan dilakukan untuk membuat karyawan yang bekerja merasa senang bekerja di perusahaan tersebut dan yang kedua bertujuan untuk proses seleksi karyawan baru agar lebih mudah menemukan kandidat terbaik serta mempertahankannya. Jadi intinya, manfaat branding karyawan untuk membuat perusahaan menjadi lebih baik dimata karyawan begitu juga dengan calon karyawan baru yang berminat bekerja di suatu perusahaan.

Untuk menunjukkan hubungan antar variabel yang didasarkan pada sikap dan perilaku responden, penelitian ini menggunakan pendekatan teoretis serta hasil penelitian sebelumnya. Retention talenta, keterlibatan karyawan, branding, kepuasan karyawan, dan kinerja adalah variabel yang diteliti. Dari penelitian—penelitian sebelumnya menghasilkan temuan yang berbeda, jadi penelitian ini dapat mengisi celah dalam literatur saat ini dan memperluas pemahaman kita tentang ide-ide yang ditawarkan peneliti.

Sebagai variabel independen dan dependent, penelitian ini akan menggabungkan, mengembangkan, dan mengubah sejumlah konsep dan teori. Selain itu, hubungan antara variabel-variabel akan diuraikan. Gambar 3.1 menunjukkan kerangka konsep yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti.



Gambar 3. 1 Model Kerangka Konseptual Penelitian

Untuk menguatkan hubungan antar variabel eksogen terhadap variabel endogen, berikut ini penelitian terdahulu yang sesuai topik penelitian ini sebagai proposisi penelitian.

Tabel 3. 1 Matriks Hubungan Antar Variabel

No.	Hubungan Antar Variabel	Temuan	Fakta Empiris Yang mendukung
1.	Retensi talenta (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y3)	Terdapat Pengaruh	Tamanna, Dr. Ajay Rajan, Dr. Radhesham (2018), Yona Sakaja Mangusho, Raphael Kipkoech Murei, Eunice Nelima (2015), Samson Ibadunni, Omotayo Osibanjo, Anthonia Adeniji (2016), Norma D'Annunzio-Green (2008), Hope Ngozi Nzewi PhD, Obianuju Mary Chiekezie PhD, Mercy E. Ogbeta (2017), Ali Sadria, Hesam Pirouzb, Shadi Sharific, Mehdi Farhadid (2015).
	Retensi talenta (X1) Terhadap Employer Branding (Y1)	Terdapat Pengaruh	Kamlesh Kumar Maurya, Manisha Agarwal,

No.	Hubungan Antar Variabel	Temuan	Fakta Empiris Yang mendukung
			(2018), Evans Sokro (2012).
3.	Retensi talenta (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y2)	Terdapat Pengaruh	Naser Hamid, Hassan Saberi and Mohamad Safari (2014), Leanne Cowin, MNS, RGN (2002), Samson Ibdunni, Omotayo Osibanjo, Anthonia Adeniji (2016), Daisy Ofosuhene Kwenin, Stephen Muathe, Robert Nzulw (2013)., Marion Festing, Lynn Schafer (2013).
4.	Keterlibatan karyawan (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y3)	Terdapat Pengaruh	Nidan (2016), Mariza (2016), Anitha J., (2014), Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Sapta Rini Widyawati, Carla Alexandra de Jesus da Costa, Mateus Ximenes, Salustiano Dos Reis Piedade, Wayan Gede Sarmawa, (2019), Preko & Adjetey (2013), Azka Ghafoor*, Tahir Masood Qureshi, M. Aslam Khan and Syed Tahir Hijazi (2011), Robert J. Vance, Ph.D. (2006), Marisa Salanova and Sonia Agut Jose´ Mari´a Peiro, Yudi Muliawan, Badia Perizade, & Afriyadi Cahyadi.
5.	Keterlibatan karyawan (X2) Terhadap Employer Branding (Y1)	Terdapat Pengaruh	Nusrat Khan (2013).
6.	Keterlibatan karyawan (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y2)	Terdapat Pengaruh	Garg, Naval (2015), T.J Kamalanabhan L. Prakash sai (2009), Victor J. Callan and Sandra A. Lawrence (2009), Dr. Susan Abraham, Mary Lynn Berry and Michael L. Morris , Preeti

No.	Hubungan Antar Variabel	Temuan	Fakta Empiris Yang mendukung
			Thakur,(2014), Simon L Albrecht Arnold B Bakker Jamie A Gruman William H Macey Alan M Saks. (2015).
7.	Branding karyawan (Y1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y3)	Terdapat Pengaruh	Ali Hamidizadeh, Rasoul Sanavi Fard (2016), Dr K Uthayasuriyan, V. vijayalakshmi (2015), Huang Xia, Liu Yang (2010), Katharina Buttenberg (2013), Babar Yaqub Dr. Muhammad Aslam Khan (2011), Kamlesh Kumar Maurya, Manisha Agarwal, (2018),
8.	Kepuasan kerja (Y2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y3)	Terdapat Pengaruh	Ria Mardiana Yusuf, Anis Eliyana, Oci Novita Sari (2012), Daniel H. Simon, Miguel I. Go´mez, Edward W. McLaughlin and Dick R. Wittink (2009), Wouter Vandenberghe (2016), Thomas W. H. Ng, Kelly L. Sorensen and Frederick H. K. Yim (2009), Windayanti, S.Psi., M.M. Agus Rizal, S.T., M.Ikom., M.Si., M.M Dr Msruchin MM (2016).

Sumber: Hasil Studi Literatur (2024)

3.2. Penelitian Empiris

Adapun studi empiris yang terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Mapping Fakta Empiris

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
Retensi Talenta Ke Branding karyawan				
1	Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations (Dechawatanapaisal, 2018)	Tujuan dari makalah ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara internal branding, orientasi merek, identifikasi merek, komitmen merek, dan niat karyawan untuk tetap tinggal.	Data dikumpulkan dari 702 tenaga penjualan. Hipotesis diuji dan dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, pemodelan persamaan struktural, dan prosedur bootstrapping	Retensi talenta berpengaruh terhadap pembentukan merek internal, yaitu komitmen merek dan identifikasi merek. Hubungan langsung antara orientasi merek dan niat untuk tetap tinggal ditemukan sebagian dimediasi oleh identifikasi merek
2	Pengaruh Employer Branding Terhadap Employee Retention dengan Employee Engagement Sebagai Mediator Pada Generasi Milenial Di Industri E-Commerce Penulis: Kristianto & Handoyo (2020).	Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan; 1) Pengaruh langsung Employer Branding terhadap Employee Retention pada Milenial Profesional di Industri E-Commerce, 2) Pengaruh Employer Branding terhadap Employee Retention melalui	Penelitian menggunakan teknik analisis mediasi statistical bootstrapping dan path analysis dengan menggunakan program jamovi 1.1.9 for Windows.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; 1) Employer Branding memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Employee Retention, 2) Employee Engagement memediasi secara parsial pada Employer Branding terhadap Employee Retention

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
		Employee Engagement pada Milenial Profesional di Industri E-Commerce		dengan pengaruh signifikan dan positif.
Retensi Talenta Ke Kepuasan Kerja				
3	Inclusive talent management philosophy, talent management practices and employees' outcomes (Graham <i>et al.</i> , 2023)	Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan bahwa filosofi manajemen bakat inklusif (TM) dan praktik TM terkait dengan hasil individu, seperti kepuasan kerja, niat berpindah dan pekerjaan. pertunjukan	Menggunakan teori berbasis sumber daya, penelitian ini mengeksplorasi hubungan mediasi antara filosofi TM inklusif dan kepuasan kerja, niat berpindah, dan kinerja kerja melalui praktik TM. Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural untuk menganalisis data yang dikumpulkan melalui survei berbasis kuesioner terhadap sampel 373 karyawan dan 65 supervisor.	Hasilnya menunjukkan bahwa filosofi TM inklusif berhubungan positif dengan kepuasan kerja individu, kinerja kerja dan penurunan niat berpindah, melalui praktik TM.
4	HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices (Meyers <i>et al.</i> , 2020)	Bertujuan untuk mengeksplorasi prevalensi empat filosofi bakat yang berbeda	Data dikumpulkan melalui survey dan dianalisis menggunakan SPSS 19	Keempat filosofi talenta direpresentasikan hampir sama seringnya dalam keseluruhan kumpulan data. Ukuran organisasi ditemukan terkait dengan

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
				filosofi talenta, sehingga manajer SDM yang bekerja di organisasi yang lebih kecil cenderung menganut filosofi talenta yang inklusif.
5	Talent Retention and Organizational Performance: A Competitive Positioning in Nigerian Banking Sector Penulis: (Ibidunni <i>et al.</i> , 2016).	Makalah ini meneliti hubungan antara retensi bakat; penampilan organisasi.	Desain penelitian deskriptif, Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) AMOS 21, dengan adopsi Struktural Equation Modeling (SEM).	talent retention berpengaruh terhadap kepuasan dan komitmen organisasi.
Retensi Talenta ke Kinerja Karyawan				
6	Talent turnover and retention research: The case of tourism sector organisations in Saudi Arabia (Alferaih <i>et al.</i> , 2018)	Tujuan dari makalah ini adalah untuk memahami dampak langsung dari beberapa faktor penting dari literatur manajemen bakat (TM) (konflik peran, penghargaan ekstrinsik, dan kepuasan kerja) dan dampak tidak langsung dari faktor-faktor lain (komitmen organisasi, retensi bakat, dan keterlibatan bakat) terhadap niat pergantian bakat.	Kuesioner survei mengumpulkan 521 tanggapan valid dari karyawan yang memegang posisi manajerial dan non-manajerial di berbagai tingkatan di 54 hotel bintang lima di 6 kota di Arab Saudi.	Dukungan signifikan ditemukan untuk kesembilan hipotesis yang dirumuskan untuk menguji hubungan antara tujuh konstruksi di atas. Model tersebut ditemukan dapat menjelaskan 68 persen varians dalam niat retensi talenta.

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
7	Talent management: the way out of poor task performance (Jimoh & Kee, 2022)	Makalah ini menyelidiki bagaimana manajemen bakat mempengaruhi kinerja karyawan di industri perbankan di Nigeria.	Kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi dari 302 karyawan tetap dari lima bank teratas di industri perbankan Nigeria. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM).	Penelitian ini menunjukkan bahwa ketertarikan dan pengembangan bakat berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja tugas. Sebagai perbandingan, retensi bakat ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tugas. Studi ini menemukan bahwa keterlibatan kerja secara positif memediasi ketertarikan bakat, pengembangan, dan kinerja tugas. Keterlibatan kerja tidak memediasi hubungan antara retensi bakat dan kinerja tugas.
Keterlibatan Karyawan Ke Branding karyawan				
8	Internal Communication and Employee Engagement as the Key Prerequisites of Happiness Penulis: (Lalić <i>et al.</i> , 2020)	Bab ini menyajikan model penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki kepuasan komunikasi internal (ICS) dan keterlibatan karyawan sebagai prasyarat	Pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antar konstruk.	Hasilnya menunjukkan bahwa ICS meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kebahagiaan karyawan. Keterlibatan

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
		kebahagiaan karyawan.		karyawan mewakili mediasi pelengkap hubungan antara ICS dan kebahagiaan subjektif. Hasilnya mengungkapkan bagaimana organisasi dapat menerapkan strategi komunikasi internal untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan kebahagiaan mereka sebagai tujuan akhir.
Keterlibatan Karyawan Ke Kepuasan Kerja				
9	Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention Penulis: (Memon <i>et al.</i> , 2021)	Untuk mengatahui hubungan antara keterlibatan karywan dengan kepuasan kerja.	PLS-SEM	Makalah ini mengkonfirmasi hubungan positif antara ketersediaan HPWP dan keterlibatan karyawan, antara HPWP dan kepuasan kerja, dan antara keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja.
10	Explaining the effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Work Performance. Penulis:	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja.	PLS-SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional tidak berpengaruh

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
	(Wahby <i>et al.</i> , 2022)			signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
11	An expanded holistic model of healthy workplace practices penulis: (O'Donnell <i>et al.</i> , 2019)	Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji apakah desain ruang kerja yang suportif, pengembangan hubungan pemimpin-anggota yang berkualitas tinggi, dan penyesuaian visi dapat menjelaskan perbedaan tambahan dalam kepuasan kerja,	Survey 214 karyawan, SEM.	Desain ruang kerja yang suportif, pengembangan hubungan pemimpin-anggota yang berkualitas tinggi, dan penyesuaian visi masing-masing menjelaskan peningkatan varians dalam satu atau lebih variabel hasil (kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan kepuasan hidup secara keseluruhan) di luar varian yang diidentifikasi dalam model praktik tempat kerja yang sehat sebelumnya.
Keterlibatan Karyawan ke Kinerja Karyawan				
12	Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity Penulis: (Ismail <i>et al.</i> , 2019)	Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja kerja di negara Lebanon, dan untuk menguji apakah kreativitas memediasi hubungan antara keterlibatan dan kinerja.	Metode regresi berganda dan bootstrapping bertahap digunakan dalam analisis data.	Temuan menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan dari keterlibatan karyawan terhadap kinerja kerja. Namun, analisis mediasi menggunakan metode bootstrapping menunjukkan bahwa

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
				kegiatan telah sepenuhnya memediasi hubungan antara keterlibatan dan kinerja.
Branding karyawan Ke Kinerja Karyawan				
13	Exploring the relationship between employer branding and talent retention: the mediation effect of employee engagement. Penulis: Chopra <i>et al.</i> (2023)	Makalah ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara Employer Branding (EB) dan Retensi Talenta. Makalah ini juga menganalisis peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara EB dan retensi talenta.	Pemodelan SEM kuadrat terkecil parsial telah diterapkan untuk melakukan analisis.	Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara parsial memediasi hubungan antara EB dan retensi talenta.
14	Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects Penulis: (Harney <i>et al.</i> , 2022)	Menguraikan enam karakteristik UKM yang ditangkap oleh akronim RECIPE dan menguraikan implikasinya terhadap HRM.	Systematic Literature Review	Dengan mengumpulkan wawasan-wawasan penting, kami menyimpulkan dengan mengusulkan sejumlah jalur untuk penelitian masa depan dan kontekstualisasi MSDM yang lebih mendalam di UKM. Hal ini mencakup perluasan palet teoretis, menantang asumsi konvensional, melampaui fokus HPWS yang eksklusif,

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
				menggabungkan perspektif karyawan, ditambah dengan kebutuhan untuk memperluas jaringan metodologis.
15	Effect of employee branding on market share based on individual and organizational values (Studied in: Mellat Bank). Penulis: (Ali Hamidizadeh & Sanavi Fard, 2016).	Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari pengaruh branding karyawan terhadap pangsa pasar berdasarkan individu dan nilai-nilai organisasi.	Untuk menganalisis data, Partial Least Square (PLS) diterapkan.	Branding karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap pangsa pasar.
16	The Impact of Employer Branding on Employee Performance. Penulis: (V.Vijayalakshmi & Dr.K.Uthayasuriya n, 2015).	Mengatahui apakah branding karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Qualitative research	Pemberi kerja branding memiliki kemampuan untuk memperkuat pengalaman kerja yang lengkap. Pengalaman kerja yang di tingkatkan akan mengarah ke loyalitas dan kinerja karyawan.
17	The Employer Branding and Employee Performance. Penulis: (Huang Xia & LiuYang, 2010).	Artikel ini membahas hubungan antara merek pengusaha dan kinerja karyawan, dan percaya bahwa branding karyawan telah	Teori pertukaran sosial	Merek perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
		<p>banyak manfaat untuk kinerja karyawan melalui berbagai cara, seperti pertukaran organisasi, dan pendekatan identifikasi organisasi.</p>		
18	<p>The Impact of Employer Branding on Employee Performance.</p> <p>Penulis: (Katharina Buttenberg, 2013)</p>	<p>Untuk menilai keadaan organisasi saat ini sesuai dengan enam prinsip untuk branding internal yang disarankan oleh Scott Davis (Davis S., 2005) dan mengevaluasi dampaknya terhadap motivasi karyawan mereka.</p>	<p>Dianalisis melalui studi kasus eksplorasi dengan kualitatif, wawancara tidak terstruktur.</p>	<p>Sebagai temuan, model kausal disediakan untuk menilai dan mengukur penuh dampak branding karyawan terhadap kinerja karyawan dan untuk menyediakan struktur untuk menilai secara ilmiah nilai inisiatif pemasaran karyawan.</p>
19	<p>The role of Employer branding and Talent Management for organizational Attractiveness</p> <p>Penulis: (Yaqub & Dr. Muhammad Aslam Khan, 2011).</p>	<p>Studi empiris ini akan menyelidiki peran branding karyawan dan manajemen bakat untuk daya tarik organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang persepsi mahasiswa tentang branding pemberi kerja dan berbagai cara yang digunakan oleh pemberi kerja untuk merekrut dan</p>	<p>Desain penelitian deskriptif, Analisis Regresi dan Analisis Korelasi</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan manajemen talenta dengan atasan branding pemberi kerja dengan daya tarik organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa siswa sangat mengetahui teknik perekrutan organisasi dan mereka lebih</p>

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
		mengelola bakat masa depan.		suka bergabung dengan organisasi tersebut di mana mereka dapat menemukan pertubahan karir yang lebih baik.
20	Organisational talent management and perceived employer branding Penulis: (Kamlesh Kumar Maurya & Agarwal, 2017).	Tujuan makalah ini adalah untuk menguji dampak potensial dari organisasi praktik manajemen bakat pada branding pemberi kerja yang dipersepsikan.	Analisis regresi linear	Temuan menunjukkan bahwa manajemen bakat organisasi kuat dan positif dengan branding karyawan yang dirasakan. Selain itu diantara delapan dimensi manajemen bakat organisasi, predictor yang paling efektif dalam memprediksi branding pemberi kerja adalah penghargaan, upah adil mengelola keseimbangan kerja kehidupan dan menarik serta merekrut bakat.
Kepuasan Kerja Ke Kinerja Karyawan				
21	Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan menguji hubungan	SEM Analysis	Pemanfaatan SEM pada Smart PLS untuk manajemen perubahan dengan metode ADKAR

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
	Penulis: Latifah <i>et al.</i> (2023)	manajemen perubahan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di perusahaan properti syariah Indonesia.		memiliki nilai negatif sebesar 6,2% dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan 4,6% dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 7,5%. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja masing-masing sebesar 57,9% dan 25,6%.
22	The Role of Compensation as a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Penulis: Rojikinnor <i>et al.</i> (2023)	Tujuan penelitian adalah untuk melakukan kajian mendalam terhadap kinerja pegawai sehubungan dengan kompensasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja pada pegawai PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.	penelitian ini dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, yang beroperasi di Indonesia, dan mencakup seluruh karyawan dari berbagai kantor cabang di Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Bali dan Jayapura.	Kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai namun lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Terdapat pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada PT Bank Rakyat

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
				Indonesia (Persero) Tbk.
23	<p>The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik).</p> <p>Penulis: Ria Mardiana Yusuf, Anis Eliyana, Oci Novita Sari (2012)</p>	Untuk mengetahui pengaruh antar variable apakah saling berpengaruh.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hipotesis penelitian untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat diubah dengan menggunakan analisis jalur	kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai signifikansi CR 0,000. Tanda koefisien yang memiliki nilai standar positif 0,430 menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja juga akan meningkatkan kinerja karyawan; dan (3) OSH juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai signifikansi CR 0,004.
24	<p>Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Sales Performance: Assessing the Linkages in US Grocery Stores.</p> <p>Penulis: Daniel H. Simon, Miguel I. Go´mez, Edward W. McLaughlinc and Dick R. Wittink (2019).</p>	Menyelidiki hubungan antara sikap karyawan, kepuasan pelanggan, dan kinerja penjualan, sambil mengontrol perbedaan yang diamati dan tidak teramati di seluruh toko.	Menggunakan data panel.	Hasil kami menunjukkan bahwa sikap karyawan dan kepuasan mempengaruhi kinerja penjualan melalui dampaknya pada layanan pelanggan.

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
25	<p>The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM–performance relationship.</p> <p>Penulis: Wouter Vandenberghe (2019).</p>	<p>Untuk mengetahui hubungan antara motivasi dengan kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja.</p>	<p>survei dan dataset, instrumen pengukuran serta teknik statistik</p>	<p>kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja PSM</p>
26	<p>Does the Job Satisfaction, Job Performance Relationship Vary Across Cultures?</p> <p>Penulis: Thomas W. H. Ng, Kelly L. Sorensen and Frederick H. K. Yim (2020).</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah budaya memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan.</p>	<p>Penggunaan meta-analisis menguntungkan di sini karena memungkinkan untuk akumulasi dan pemeriksaan studi yang dilakukan di berbagai negara.</p>	<p>kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja kerja.</p>
27	<p>The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction.</p> <p>Penulis: Osman M. Karatepe, Orhan Uludag, Ismet Menevis, Lejla Hadzimehmedagic, Lulu Baddar (2020).</p>	<p>Studi ini menguji pengaruh karakteristik individu yang dipilih pada kinerja karyawan garis depan dan kepuasan kerja.</p>	<p>Hubungan yang dihipotesiskan diuji menggunakan LISREL 8.30 hingga analisis jalur.</p>	<p>tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.</p>
28	<p>The influence of the employer branding,</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk</p>	<p>Penelitian ini merupakan penelitian</p>	<p>Temuan menunjukkan adanya</p>

No	Judul, Nama, dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
	<p>employee motivation, employee job satisfaction to the employee performance of the special hospital in Jakarta.</p> <p>Penulis: Widayanti, S. Psi., M.M. Agus Rizal, S.T., M.kom., M.Si., M.M Dr Msruchin MM (2019)</p>	<p>mengetahui pengaruh gudang majikan, motivasi karyawan, kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan rumah sakit khusus di Jakarta.</p>	<p>kuantitatif, menggunakan metode survei yang dilakukan terhadap karyawan rumah sakit Sampel diambil sebagai Non probability Sampling dan diambil dari 3 RS. khusus di Jakarta.</p>	<p>pengaruh positif kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber: Hasil Studi Literatur, 2024.