

Pengaruh *Talent Management* dan *Management Support* terhadap *Employee Performance* PT Telkom Akses Tangerang

Berta Kemala Dewi^{*1}, Sekar Wulan Prasetyaningtyas²

^{*1}Program Studi Magister Manajemen, Binus University, Jakarta Indonesia

²Program Studi Magister Manajemen, Binus University, Jakarta Indonesia

INFO ARTIKEL



ISSN: 2620-6196
Vol. 8 Issues 2 (2025)

Article history:

Received – September 11, 2025

Revised – September 25, 2025

Accepted – September 30, 2025

Email koresponden:

berthakemaladewi@gmail.com

Kata Kunci:

Employee Performance ,
Management Support,
PLS-SEM,
Talent Management,

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji bagaimana dukungan manajemen memengaruhi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan di PT Telkom Akses Tangerang. Menggunakan metode kuantitatif dan melibatkan 397 responden, data dikumpulkan melalui kuesioner dan diproses menggunakan SmartPLS. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perekrutan, pengembangan melalui pelatihan, kompensasi, evaluasi kinerja, dan dukungan manajemen berkontribusi secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, dukungan manajemen memperkuat hubungan antara pelatihan, penilaian kinerja, dan kinerja karyawan, meskipun pengaruhnya tidak terlihat pada perekrutan dan kompensasi. Studi ini merekomendasikan evaluasi yang lebih komprehensif terhadap proses seleksi dan penempatan karyawan, dengan mempertimbangkan baik kemampuan teknis maupun adaptabilitas sosial.

PENDAHULUAN

Globalisasi, dengan kemajuan teknologi informasi yang pesat, meningkatkan persaingan bisnis yang sangat bergantung pada kualitas infrastruktur dan kemampuan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dengan integritas, kemampuan beradaptasi, dan inovasi menjadi kunci utama keunggulan kompetitif perusahaan. Karyawan yang kompeten tidak hanya membantu mencapai target organisasi, tetapi juga menjadi dasar untuk mempertahankan posisi terdepan dalam jangka waktu yang lama. Suryakusumo & Suryanto, (2019) menjelaskan bahwa pengelolaan talenta merupakan proses terstruktur untuk mengidentifikasi, menarik, mengembangkan, dan menempatkan individu-individu berbakat sesuai dengan keahlian mereka. Dukungan manajemen merupakan elemen penting dalam pengelolaan bakat, diwujudkan melalui penyediaan fasilitas kerja, sumber daya, dan suasana kerja yang positif serta setara. Karyawan yang merasakan dukungan penuh dari perusahaan umumnya akan menampilkan performa yang lebih unggul (Mursidta, 2017). Di era organisasi modern, dukungan manajemen tidak sekadar bersifat administratif, melainkan berperan aktif secara strategis dalam meningkatkan efektivitas fungsi-fungsi utama sumber daya manusia, meliputi perekrutan, pengembangan, pemberian penghargaan, dan penilaian kinerja.

Kinerja karyawan yang kurang optimal di PT Telkom Akses Tangerang menjadi contoh konkret betapa krusialnya dukungan manajemen. Perusahaan ini, yang merupakan bagian dari PT Telkom Indonesia dan bergerak dalam sektor jasa telekomunikasi, menghadapi kesulitan mempertahankan standar layanan seiring dengan meningkatnya permintaan. Investigasi di lapangan mengungkapkan bahwa rekrutmen, pelatihan teknis, dan sistem penghargaan belum berfungsi secara maksimal.

Wawancara internal mengungkap adanya kesenjangan dalam kompetensi teknis karyawan, kurangnya intensitas pelatihan, dan ketidakadilan dalam pemberian penghargaan, khususnya bagi karyawan yang baru bergabung.

Situasi ini semakin buruk karena masih seringnya gangguan jaringan yang disebabkan oleh tindakan vandalisme, serta belum optimalnya kinerja yang diukur dari KPI Q Gangguan dan Pasang Baru (PSB). Analisis data Nonatero dan Fulfillment periode 2023–2024 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut belum mencapai sasaran, mengindikasikan adanya kendala terkait kompetensi serta motivasi kerja karyawan. Sejalan dengan pendapat Silaen et al., (2020) kinerja karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh keterampilan teknis, melainkan juga oleh kualitas hubungan antara manajemen dan staf, terutama melalui gaya manajemen yang mendukung dan fokus pada pengembangan diri karyawan.

Penelitian ini menjadi krusial karena riset-riset terdahulu di PT Telkom Akses cenderung fokus pada aspek teknis operasional dan belum banyak menyinggung sisi manajemen. Penelitian ini menghadirkan perspektif baru dengan menelaah bagaimana divisi Shared Service dapat menjadi penghubung antara pengelolaan talenta dan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini krusial mengingat manajemen regional masih memegang peranan penting dalam penentuan strategi, yang dapat mengurangi otonomi dan efektivitas pada tingkat Kandatel.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mencari jawaban atas pertanyaan utama: Bagaimana dukungan manajemen berperan dalam memengaruhi dampak dari Rekrutmen dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Kompensasi dan Penghargaan, serta Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan? Pertanyaan ini penting untuk mengidentifikasi alasan di balik kinerja SDM yang masih belum maksimal dan bagaimana pendekatan manajerial yang lebih melibatkan serta mendelegasikan wewenang dapat meningkatkan performa organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah 475 karyawan PT Telkom Akses Tangerang, dengan sampel sebanyak 397 karyawan yang telah bekerja lebih dari tiga tahun. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner berbasis Likert 5 poin. Indikator penelitian mencakup Recruitment and Selection, Training and Development, Compensation and Rewards, Performance Appraisal, Management Support, dan Employee Performance. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan software SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan metode analisis data Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0, karena mampu menangani model yang kompleks dan banyak variabel laten. Uji validitas dilakukan melalui Average Variance Extracted (AVE) dengan kriteria $> 0,5$, sedangkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan nilai ambang $> 0,7$. Pengujian model dibagi menjadi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta inner model untuk menguji hubungan antar variabel laten melalui nilai R-Square, f-Square, SRMR, dan NFI. Uji hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping, dan analisis moderasi dinyatakan signifikan jika nilai t-statistik $> 1,96$ dan p-value $\leq 0,05$.

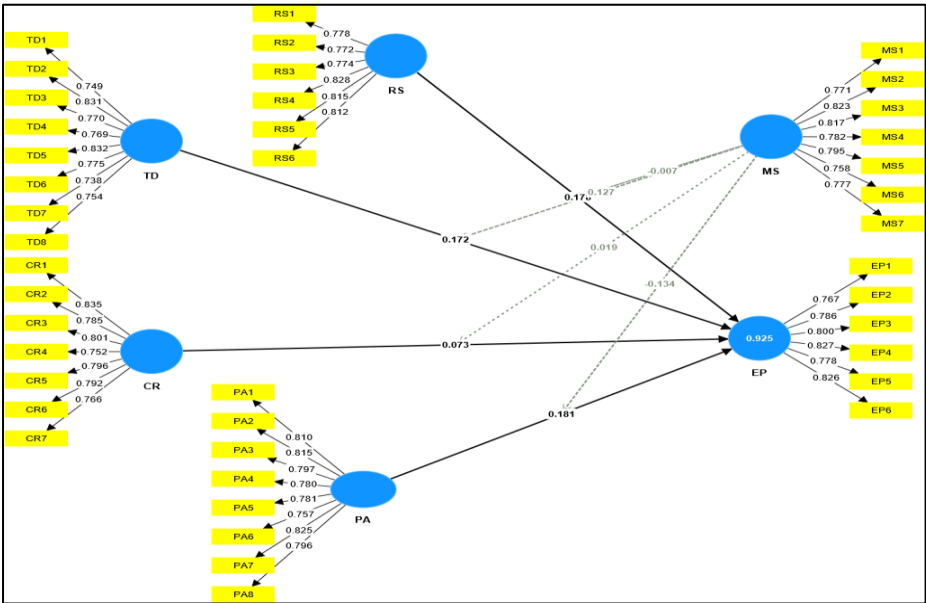
Berdasarkan data pada Tabel 1, seluruh responden merupakan karyawan PT. Telkom Akses Tangerang dan terlihat bahwa karyawan terbesar adalah jenis kelamin laki-laki berjumlah 250 karyawan (89.30%), terbesar bekerja pada unit Assurance & Maintenance dengan jumlah 103 karyawan (36.79%), karyawan dengan pendidikan SMA/SMK terbesar yakni 211 karyawan (75.36%), karyawan dengan

jabatan Teknisi/Staff terbanyak berjumlah 198 karyawan (70.71%), karyawan yang telah bekerja atau dengan masa kerja antara 3-5 tahun berjumlah 241 karyawan (86.07%).Dalam penelitian ini, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (90%).

Table 1. Demografi Responden

Status	Variabel	Kategori	Frekuensi	Persen
Valid	Status Pegawai	All Karyawan	280	100 %
Valid	Jenis Kelamin	Laki – laki	250	89,30%
		Perempuan	30	10,70%
		TSEL	16	5,71%
		CCAN	83	29,64%
Valid	Unit Kerja	Provisioning & Migrasi	30	10,71%
		Assurance & Maintenance	103	36,79%
		Konstruksi	18	6,43%
		SPBU & Project Solution	11	3,93%
		Shared Service	19	6,79%
		1-3 Tahun	0	0%
Valid	Masa Kerja	3-5 Tahun	241	86,07%
		5-7 Tahun	20	7,14%
		7-10 Tahun	19	6,79%
Valid	Jabatan	Site Manager	21	7,50%
		Team Leader	61	21,79%
		Teknisi / Staff	198	70,71%
		SMA / SMK	211	75,36%
Valid	Pendidikan	D.3	23	8,21%
		S.1	46	16,43%
		S.2	0	0%

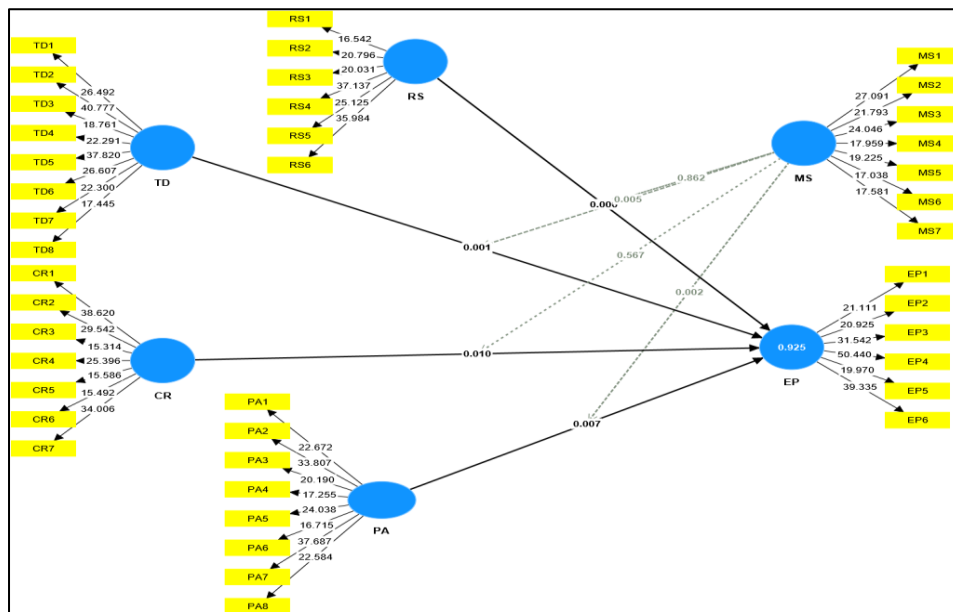
Sumber: Hasil Olah Data Penelitian (2025)



Gambar 1. Diagram Hasil Uji Measurement Model (Outer Model)

Sumber: Hasil Olah Data SMART-PLS 3.0 (2025)

Berdasarkan gambar 1 terlihat bahwa setiap indikator dari variabel seperti Rekrutmen dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Kompensasi dan Penghargaan, Penilaian Kinerja, management support, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai loading factor lebih dari 0,50. Ini berarti semua indikator dalam variabel tersebut valid dan akan tetap digunakan dalam model.



Gambar 2. Diagram Hasil Uji Structural Model (Inner Model)

Sumber: Hasil Olah Data SMART-PLS 3.0 (2025)

Nilai R Square menunjukkan seberapa banyak variasi dari variabel luar mempengaruhi variabel dalam. Kekuatan pengaruh ini dibagi menjadi beberapa kategori. Jika Nilai R Square lebih dari 0,67, artinya model PLS sangat baik dalam meramalkan variabel dalam. Jika Nilai R Square antara 0,33 hingga 0,67, itu berarti model PLS cukup baik (moderate). Jika Nilai R Square berada antara 0,19 hingga 0,33, maka model PLS kurang baik dalam meramalkan variabel dalam.

Tabel 2. Hasil Nilai R-Square

	R-square	Kriteria
Employee Performance (Y)	0,925	Strong

Sumber: Hasil Olah Data SMART-PLS 3.0 (2025)

Berdasarkan angka R-Square di tabel 2 terlihat bahwa angka R-Square menunjukkan seberapa besar pengaruh dari *Recruitment and Selection* (X1), *Training and Development* (X2), *Compensation and Reward* (X3), dan *Performance Appraisal* (X4) terhadap *Employee Performance* (Y) sebesar 0,925, yang berarti pengaruhnya sangat kuat.

Tabel 3. Hasil Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
Employee Performance (Y)	0,925	0,923

Sumber: Hasil Olah Data SMART-PLS 3.0 (2025)

Angka R-Square yang ditunjukkan pada tabel 3 mengindikasikan pengaruh dari *Recruitment and Selection* (X1), *Training and Development* (X2), *Compensation and Reward* (X3), dan *Performance Appraisal* (X4) terhadap *Employee Performance* (Y) dengan adjusted R-Square sebesar 0,923, yang juga tergolong kuat. Hal ini berarti, ketika semua faktor luar (X1, X2, X3, dan X4) bekerja bersama-sama, mereka mempengaruhi faktor dalam (Y) sebanyak 0,923 atau 92,3%. Karena *adjusted R-Square* lebih dari 92,3%, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semua faktor luar X1, X2, X3, dan X4 mempunyai pengaruh yang kuat terhadap Y. Sisa 7,7% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Uji Model Fit

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0,100	0,100
d_ ULS	9,021	9,020
d_ G	7,665	7,663
Chi-square	7761,1	7758,6
NFI	0,494	0,494

Sumber: Hasil Olah Data SMART-PLS 3.0 (2025)

Berdasarkan tabel 4, nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) model yang dihasilkan adalah 0,100, mengindikasikan kesesuaian model dengan data. Selain itu, nilai NFI (*Normed Fit Index*) sebesar 0,494, yang memenuhi kriteria model fit karena nilainya di bawah 0,9. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini sesuai dengan data yang digunakan.

Tabel 5. Hasil Nilai Effect F-Square

	CR	EP	MS	PA	RS	TD
Compensation and Rewards		0,032				
Employee Performance						
Management Support		0,530				
Performance Appraisal		0,052				
Recruitment and Selection		0,081				
Training and Development		0,072				

Sumber: Hasil Olah Data SMART-PLS 3.0 (2025)

Nilai f-square digunakan untuk menilai besar kecilnya pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Nilai F-Square 0,02 – 0,15 dinyatakan efek kecil, nilai 0,15 – 0,35 dinyatakan efek sedang dan nilai $\geq 0,35$ dinyatakan efek besar. Data pada tabel.. menunjukkan yang termasuk dengan efek besar $> 0,35$ ada pada pengaruh *Management Support* (MS) terhadap *Employee Performance* (EP), sedangkan pengaruh *Recruitment and Selection* (RS), *Training and Development* (TD), *Compensation and Rewards* (CR) dan *Performance Appraisal* (PA) terhadap *Employee Performance* (EP) termasuk dalam kategori efek kecil dengan nilai 0,02-0,15.

**Tabel 6. Hasil Nilai Specific Direct Effects
(Nilai P-Values pada Path Coefficients Hipotesis)**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
CR → EP	0,073	0,070	0,028	2,592	0,010	<i>Diterima</i>
MS → EP	0,457	0,448	0,045	10,179	0,000	<i>Diterima</i>
PA → EP	0,181	0,188	0,067	2,699	0,007	<i>Diterima</i>
RS → EP	0,178	0,177	0,041	4,291	0,000	<i>Diterima</i>
TD → EP	0,172	0,179	0,050	3,461	0,001	<i>Diterima</i>

Sumber: Data diolah oleh Peneliti melalui Smart PLS 3.0 (2025)

**Tabel 7. Hasil Nilai Specific Indirect Effects
(Nilai P-Values pada Path Coefficients Hipotesis)**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Result
MS x RS → EP	-0,007	-0,002	0,039	0,175	0,862	<i>Ditolak</i>
MS x TD → EP	0,127	0,128	0,045	2,851	0,005	<i>Diterima</i>
MS x CR → EP	-0,134	-0,140	0,033	0,572	0,567	<i>Ditolak</i>
MS x PA → EP	0,019	0,018	0,042	3,164	0,002	<i>Diterima</i>

Sumber: Data diolah oleh Peneliti melalui SmartPLS 3.0 (2025)

Hasil dari pengujian hipotesis menggunakan metode *bootstrapping*. Dari tabel p-value, terlihat bahwa dari sembilan hipotesis yang diajukan, tujuh hipotesis diterima, sementara dua hipotesis ditolak.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan hubungan *Recruitment and Selection* (RS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (EP), hal tersebut dapat dilihat dan ditunjukkan pada koefisien jalur positif dengan nilai angka *Original Sample* pada *Boostrapping* sebesar 0,178. Sedangkan untuk signifikansinya ditunjukkan pada nilai p value sebesar 0,000 masih dibawah standar yang telah ditentukan $< 0,05$ dan t statistik sebesar 4,291 lebih besar dibandingkan dengan t tabel 1,96. Interpretasi dalam penelitian ini adalah semakin tinggi nilai *Recruitment and Selection* (RS) yang diterima dan dirasakan oleh karyawan baik berupa pemilihan calon yang sesuai kriteria yang dibutuhkan tanpa adanya nepotisme maka akan diikuti oleh tingginya *Employee Performance* (EP). Temuan penelitian ini menegaskan bahwa *recruitment and selection* tetap menjadi salah satu fondasi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Telkom Akses Tangerang. Agar manfaatnya maksimal, perusahaan perlu menyeimbangkan aspek teknis dan non-teknis dalam rekrutmen, menghindari nepotisme, serta memastikan proses seleksi dilakukan secara transparan. Dengan strategi tersebut, PT Telkom Akses Tangerang dapat membangun SDM yang berkompotensi tinggi sekaligus memiliki loyalitas dan integritas terhadap perusahaan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan (TD) secara positif dan signifikan memengaruhi Kinerja Karyawan (EP), terbukti dari nilai p 0,001 (di bawah 0,05), nilai t 3,461 (lebih besar dari 1,96), dan koefisien jalur 0,172. Artinya, pelatihan yang relevan dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja staf, terutama dalam industri telekomunikasi yang dinamis, namun pelatihan yang tidak sesuai dapat membuang-buang anggaran. Kompensasi dan Penghargaan (CR) juga terbukti positif dan signifikan terhadap EP ($p = 0,010$; $t = 2,592$), dengan koefisien 0,073, menunjukkan kompensasi, dalam bentuk apapun, masih menjadi pendorong produktivitas, meskipun efektivitasnya menurun tanpa sistem penghargaan yang adil dan berkelanjutan. Penilaian Kinerja (PA) dan EP juga berkorelasi signifikan ($p = 0,007$; $t = 2,699$; koefisien 0,181), di mana penilaian yang terbuka dan konstruktif dapat meningkatkan kepercayaan diri dan kinerja karyawan, namun inkonsistensi dapat menurunkan motivasi.

Dukungan Manajemen (MS) memiliki pengaruh terkuat terhadap EP (koefisien 0,457; $p = 0,000$; $t = 10,179$), karena bimbingan, arahan, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan meningkatkan loyalitas dan kontribusi, meskipun terlalu bergantung pada atasan dapat menghambat kemandirian. Rekrutmen dan Seleksi (RS) yang dimoderasi oleh MS tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap EP ($p = 0,862$; $t = 0,175$; koefisien -0,007), karena sistem rekrutmen yang terstruktur meminimalkan kebutuhan intervensi manajemen. Sebaliknya, TD yang dimoderasi oleh MS berpengaruh signifikan terhadap EP ($p = 0,005$; $t = 2,851$; koefisien 0,127), yang berarti dukungan manajemen meningkatkan efektivitas pelatihan dalam meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, dan kesiapan karier. CR yang dimoderasi oleh MS tidak berpengaruh signifikan terhadap EP ($p = 0,567$; $t = 0,572$; koefisien -0,134) karena karyawan memandang kompensasi sebagai hak, sehingga peran manajemen tidak terlalu berpengaruh; hal ini menekankan pentingnya sistem kompensasi yang objektif dan transparan.

Terakhir, PA yang dimoderasi oleh MS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap EP ($p = 0,002$; $t = 3,164$; koefisien 0,019), menunjukkan bahwa keterlibatan manajemen dalam proses penilaian melalui umpan balik dan transparansi meningkatkan rasa dihargai dan motivasi karyawan. Bagi PT Telkom Akses, ini merupakan kunci membangun kepercayaan dan komitmen dalam mencapai target organisasi.

KESIMPULAN

Studi ini mengungkapkan bahwa pengelolaan talenta, yang mencakup rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan penghargaan, serta penilaian kinerja, memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Akses Tangerang. Lebih lanjut, dukungan manajemen juga terbukti secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Akan tetapi, dukungan manajemen sebagai variabel moderasi hanya memperkuat hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan serta penilaian kinerja dengan kinerja karyawan. Sebaliknya, pengaruhnya terhadap rekrutmen dan seleksi serta kompensasi dan penghargaan justru menunjukkan hasil negatif dan tidak signifikan, mengindikasikan bahwa peran dukungan manajerial dalam rekrutmen dan kompensasi cenderung kurang kuat dibandingkan dalam konteks pelatihan dan penilaian kinerja.

REFERENSI

- Mursidta, S. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5, 1–12. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/18387>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, & Chaerunnisah, R. (2020). Kinerja Karyawan. In *Suparyanto dan Rosad (2015)* (Vol. 5, Issue 3).
- Suryakusumo, & Suryanto. (2019). Konsep Manajemen Talenta Di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta Di Kementerian Keuangan Dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Civil Service*, 13(2), 63–72.