

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menghasilkan strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*. Pendekatan kualitatif studi kasus melalui metode observasi, wawancara, *group discussion*, dan dokumentasi digunakan oleh peneliti. Data diambil dari 55 orang narasumber pada salah satu perusahaan asuransi umum terbesar di Indonesia. Hasil penelitian menemukan, bahwa keterikatan karyawan yang berasal dari *talent pool* cenderung menurun dibandingkan sebelumnya atau relatif rendah. Hal ini disebabkan oleh: (a) faktor-faktor dari dalam organisasi, antara lain budaya organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), kepemimpinan, komunikasi internal, sistem dan kebijakan organisasi; (b) faktor pekerjaan atau kelompok, antara lain: lingkungan kerja, atasan, dan rekan kerja; dan (c) faktor individu atau sumber daya yang dimiliki oleh individu itu sendiri (*personal resource*), antara lain: kemampuan, nilai-nilai pribadi (kesesuaian antara karakteristik individu dengan organisasi dan pekerjaan), minat, keperibadian, keluarga, dan *work-life balance*. Peran manajemen sumber daya manusia (MSDM), yaitu proses pengadaan peserta talent (*acquiring*), proses pengembangan talent (*developing*), dan proses pemeliharaan dari para *talent* (*maintaining*) juga memengaruhi keterikatan karyawan yang berasal dari *talent pool*. Penelitian ini berhasil mengungkap kebaruan, bahwa untuk meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* melalui strategi *talent management* model *monitoring engagement* dua tahap. Pada masing-masing tahap meliputi strategi *talent acquisition*, *talent development*, dan *talent retention*. *Talent management* tahap pertama dilakukan pada saat karyawan memiliki masa kerja 1,5 tahun, sedangkan pada tahap kedua dilakukan pada saat karyawan memiliki masa kerja 2,5 tahun.

Kata kunci: *employee engagement, talent management, talent pool*

ABSTRACT

The objectives of this study are to find a talent management strategy model to improve employee engagement of employees from the talent pool. The qualitative approach of case studies is conducted through observation, interviews, group discussions, and documentation methods. The data were taken from 55 speakers at one of the biggest general insurance companies in Indonesia. The result of the study indicates that the engagement of employees from the talent pool tend to decrease or relatively low compared to the previous one. This is caused by: (a) factors from within the organization including the culture of organization, the practice of human resource management, leadership, internal communication, systems and organizational policies; (b) work or group factors including work environment, superiors, and co-workers or colleagues; and (c) individual factors or resources owned by the individual (personal resource) such as: abilities, personal values (compatibility between individual characteristics with organization and work), interests, personality, family, and work-life balance. The roles of human resources management, i.e. the process of acquiring talents, the process of developing talents and the process of maintaining talents, also affect the engagement of employees from the talent pool. This research succeeded in revealing the novelty, that to increase employee engagement for employees from the talent pool through the talent management strategy of the two-stage engagement monitoring model. Each of the stages includes strategies of talent acquisition, talent development, and talent retention. The first stage of talent management is achieved when the employees got a 1.5-year work period, while the second stage is achieved at the time the employees got a 2.5-year work period.

Keywords: employee engagement, talent management, talent pool.

RINGKASAN

1. Latar Belakang

Sejak 2010 sampai dengan 2015, pertumbuhan pendapatan premi dan laba perusahaan cenderung menurun, sedangkan pertumbuhan biaya pegawai (*personal expenses*) cenderung meningkat. Bahkan sejak 2013-2014, tingkat pertumbuhan biaya pegawai melebihi pertumbuhan premi dan laba perusahaan. Oleh karenanya, sumber daya manusia PT. Asia Citra Insurance (ACI) perlu lebih giat melakukan pekerjaan, menjadi *capital* bagi organisasi.

Namun demikian, mengelola sumber daya manusia (SDM) di fase globalisasi 3,0 ini, tidaklah mudah. Terdapat begitu banyak standard dan kualitas kompetensi, baik *soft skill* maupun *hard skill* yang harus dipenuhi. Perusahaan-perusahaan di seluruh dunia harus siap menerima, menciptakan dan mempertahankan individu-individu yang bertalenta demi kinerja organisasi. Hal ini juga berlaku pada industri asuransi umum, tidak terkecuali pada PT. Asia Citra Insurance yang sangat rentan terhadap ‘perebutan’ *talent*. Kerentanan ini sering kali disebabkan oleh karakteristik usaha asuransi, yang mengharuskan para *talent* untuk berinteraksi ke berbagai sektor industri; lebih-lebih pada organisasi-organisasi global dalam rangka melakukan *transfer* risiko ulang (reasuransi).

Kerentanan untuk pindah pekerjaan juga terjadi pada karyawan yang berasal dari *talent pool* (magang beasiswa) PT. Asia Citra Insurance. Hasil observasi awal peneliti menemukan, bahwa dari 274 peserta *talent pool* awal yang diterima, sebanyak 39,4% (108 orang) yang sudah keluar dari PT. ACI. Sedangkan hasil wawancara pendahuluan terhadap beberapa karyawan dari *talent pool* menemukan beragam fenomena, antara lain: ketidakdisiplinan kerja, kurang puas terhadap pimpinan, perkembangan karir dan

gaji; tidak fokus dalam menjalankan perannya di perusahaan, bahkan ada yang melakukan pelanggaran berat ketentuan dan tata tertib perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, dan dilandasi oleh pemikiran teoretis serta empiris, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan model strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*, dengan empat rumusan masalah, yaitu: (1) Bagaimana *employee engagement* dari karyawan?; (2) Bagaimana faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*?; (3) Bagaimana peran manajemen sumber daya manusia dalam melakukan pengelolaan *employee engagement*?; dan (4) Bagaimana strategi manajemen talenta (*talent management*) untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement*?

2. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan pada situasi sosial tunggal di PT. Asia Citra Insurance selama 21 bulan, sejak September 2017 sampai dengan Mei 2019. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dalam melakukan penelitian. Adapun tahapan penelitian, antara lain (1) persiapan penelitian; (2) penentuan fokus, subfokus, dan rumusan masalah; (3) kajian teoretis; (4) pengumpulan data; (5) analisis data; (6) penyajian data hasil penelitian; dan (7) penyajian laporan penelitian.

Proses penentuan narasumber ditentukan melalui *non probability*, khususnya *purposive*, sehingga tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap anggota *talent pool* untuk dipilih sebagai narasumber penelitian. Narasumber dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu, dimana sumber data diperoleh melalui narasumber yang dianggap paling mengetahui fenomena yang diteliti.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan lima teknik, antara lain: observasi, wawancara, dokumentasi, *group discussion*, dan kombinasi dari beberapa teknik tersebut, dimana peneliti sendiri yang berperan sebagai instrumen penelitian.

Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif Model Miles dan Huberman, yang meliputi *data collecting* (data terkumpul), *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification* (kesimpulan/verifikasi).

3. Hasil Penelitian

Karyawan merasa belum menggunakan kemampuannya secara maksimal. Namun demikian, setiap kewajiban rutin yang diberikan mampu diselesaikan dengan tuntas. Belum maksimalnya kemampuan yang digunakan, karena pekerjaan yang dijalankan saat ini tidak sesuai dengan *passion*, akibat kurang memperoleh tantangan, kurangnya dukungan dari atasan, dan menurunnya disiplin kerja. Dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, mereka cenderung memandang, bahwa tugas-tugas tersebut dapat diselesaikan dengan tuntas karena sudah menjadi tanggung jawab untuk diselesaikan. Selain itu, mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan karena adanya monitoring dari atasan.

Ditinjau dari aspek dedikasi, sebanyak 24 orang (89%) bersedia untuk menerima tantangan yang lebih besar. Namun sebanyak 20 orang (74%) memiliki keinginan, atau bahkan pernah melakukan untuk pindah dari pekerjaan atau perusahaan. Sebanyak 20 orang (74%) optimis terhadap kemajuan perusahaan, dan sebanyak 26 orang narasumber (96%) merasa bangga sebagai bagian dari perusahaan. Peneliti juga menemukan, sebanyak 20 orang (77%) menyatakan, bahwa peran yang dijalankan saat ini, tidak sesuai dengan cita-cita awal mereka. Sedangkan sebanyak enam orang (23%) menyatakan sesuai dengan cita-citanya.

Tingkat *engagement* karyawan tersebut, disebabkan oleh tiga faktor, antara lain: faktor dalam organisasi, pekerjaan, dan faktor individu. Faktor-faktor dalam lingkup organisasi, antara lain: budaya organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia

(MSDM), kepemimpinan, komunikasi internal, sistem dan kebijakan operasional organisasi. Sedangkan faktor-faktor pada lingkup pekerjaan, antara lain: lingkungan kerja, atasan, dan rekan kerja. Pada tingkat individu, faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, antara lain: kemampuan, nilai-nilai pribadi (kesesuaian antara karakteristik individu dengan organisasi dan pekerjaan), minat, keperibadian, keluarga, dan *work-life balance* .

Dalam pengelolaan *employee engagement*, peran MSDM ada tiga, antara lain proses pengadaan, proses pengembangan, dan proses pemeliharaan. Tampak bahwa proses perencanaan kurang terintegrasi dengan proses penempatan. Sistem pendidikan, pelatihan, dan pengembangan yang dilakukan memang membuat karyawan betah bekerja, namun perlu dilakukan perbaikan-perbaikan dari aspek pembelajaran khususnya pada saat pelatihan dan pengembangan. Selain itu, muatan-muatan peningkatan *employee engagement* seperti program *mentoring* dan *monitoring* perlu terus dilakukan, sehingga secara *personal*, karyawan merasa tetap diperhatikan. Upaya untuk mengintegrasikan hasil-hasil pelatihan dan pengembangan pribadi karyawan dengan fungsi-fungsi MSDM lainnya juga perlu dilakukan agar karyawan merasa ada manfaat dari pencapaian selama ini.

Pada proses *maintaining* (pemeliharaan *talent*), usaha-usaha yang telah dilakukan oleh perusahaan agar karyawan merasa betah bekerja, antara lain dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan, adanya sentuhan-sentuhan pribadi atau hubungan yang bersifat informal, komunikasi secara terbuka, pengadaan pelatihan-pelatihan, dan pemberian *reward* materi (terutama gaji). Karyawan memandang, bahwa dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan akan merasa dihargai, sentuhan pribadi akan membuat lebih betah bekerja, keterbukaan dalam berkomunikasi juga akan membuat karyawan merasa lebih nyaman, apalagi diberikan pelatihan-pelatihan yang memang

belum tentu diperoleh di perusahaan lain. Namun demikian, kerap kali pemberian *reward* materi (terutama gaji) menimbulkan kekecewaan dan membuat karyawan tidak betah bekerja. Selain itu, sebagian besar karyawan menyatakan bahwa sistem untuk mempertahankan atau pemeliharaan karyawan yang berasal dari *talent pool* belum berjalan dengan optimal.

Oleh karenanya, strategi *talent management* yang dilakukan dalam meningkatkan *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool* adalah strategi *talent management* model *monitoring engagement* dua tahap. Pada masing-masing tahap dilakukan strategi *talent acquisition*, *talent development*, dan *talent retention* dengan fokus pada peningkatan *engagement* karyawan dari ketiga dimensi (*vigor*, *dedication*, *absorption*) secara seimbang (*equilibrium*). *Talent management* tahap pertama dilakukan pada saat karyawan memiliki masa kerja 1,5 tahun di PT. ACI, sedangkan pada tahap kedua dilakukan pada saat karyawan memiliki masa kerja 2,5 tahun.

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa Disertasi yang saya tulis dengan judul “*Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, 12 Juli 2019

I Made Budiana

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena berkatNya peneliti berhasil menyelesaikan Disertasi ini. Disertasi yang berjudul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* ini adalah karya ilmiah yang peneliti ajukan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Di samping itu, peneliti berkeinginan untuk menjadikan hasil karya ilmiah ini sebagai masukan terhadap institusi tempat dilakukannya penelitian.

Penelitian ini adalah satu-satunya penelitian yang melakukan kajian *employee engagement* pada industri asuransi umum di Indonesia bagi para karyawan yang berasal dari *talent pool* melalui pendekatan kualitatif. Selain itu, penelitian ini penting untuk dilakukan, mengingat para peserta *talent pool* yang merupakan kader-kader tenaga ahli asuransi di kemudian hari, tampaknya kurang memiliki keterikatan dalam menjalankan perannya. Dikhawatirkan, hal tersebut akan menurunkan produktivitas organisasi, sehingga program *talent pool* yang sudah dijalankan sejak tahun 1993 hanya akan menjadi beban perusahaan.

Peneliti menyadari, bahwa penelitian ini belumlah sempurna dan saran, kritik, dan masukan-masukan para pembaca sangat peneliti harapkan sebagai upaya peningkatan kapasitas intelektual peneliti.

Jakarta, 12 Juli 2019

Peneliti

ACKNOWLEDGEMENT

Penelitian ini dapat terlaksana atas motivasi, dukungan, bantuan, dan kerja sama berbagai pihak. Oleh karenanya, dengan segala kerendahan hati dan keikhlasan yang mendalam, peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang turut berkontribusi selama penelitian. Secara khusus, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Yetti Supriyati, M.Pd. (Guru Besar bidang Perencanaan, Manajemen, dan Evaluasi Pembelajaran di Universitas Negeri Jakarta) sebagai promotor yang telah banyak, bukan saja memberikan bimbingan, namun juga memotivasi peneliti untuk terus maju dalam penelitian.
2. Prof. Dr. Wibowo, SE., M.Phil. (Guru Besar Ilmu Manajemen di Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)) sebagai Kopromotor yang siap kapan pun ditemui peneliti dan selalu memberikan arahan dan bimbingan, serta banyak memberikan referensi berupa tulisan-tulisan *employee engagement*
3. Prof. Dr. Ivan Hanafi, M.Pd. (Wakil Direktur I Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta) sebagai ketua penguji ujian tertutup yang dengan kritis dan teliti telah memberikan masukan-masukan demi penyempurnaan tulisan peneliti
4. Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Guru Besar Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta) sebagai Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta yang kerap kali memotivasi dan memberikan masukan-masukan kepada peneliti
5. Prof. Dr. I Made Putrawan (Guru Besar di Universitas Negeri Jakarta dan sebagai anggota tim penguji seminar proposal) yang banyak memberikan masukan-masukan dan selalu memotivasi peneliti untuk segera menyelesaikan disertasi ini.

6. Usep Suhud, Ph.D. (Mantan Kepala GP3 Universitas Negeri Jakarta dan sebagai anggota tim penguji seminar proposal dan ujian kelayakan) yang selalu siap diminta pendapat, bukan hanya terkait penulisan dan kaidah-kaidah ilmiah, namun juga proses dalam perolehan gelar Doktor di Universitas Negeri Jakarta.
7. Prof. Dr. Mutiara Sibarani Pangabean, ME. (Guru Besar Ilmu Manajemen di Universitas Trisakti) sebagai penelaah eksternal disertasi yang dengan begitu sabar dan sangat hangat dalam memberikan masukan-masukan demi penyempurnaan tulisan peneliti.
8. Prof. Dr. Marsetio (Guru Besar Universitas Pertahanan Indonesia) sebagai penguji eksternal ujian kelayakan (hasil penelitian) dan ujian tertutup, yang dengan bijak memberikan masukan-masukan kepada peneliti dalam rangka penyempurnaan tulisan dan kemampuan peneliti.
9. Prof. Dr. Syarifudin Tippe, M.Si. (Guru Besar Universitas Negeri Jakarta) sebagai penguji ujian kelayakan (hasil penelitian) dan ujian tertutup, yang dengan penuh antusias, bersemangat dan selalu siap berdiskusi dalam memberikan bimbingan kepada peneliti.
10. Dr. Dewi Susita, SE., M.Si., selaku penguji pada ujian tertutup yang secara objektif telah memberikan pandangan-pandangan demi penyempurnaan tulisan peneliti.
11. Prof. Dr. Lauwrence Adolf Manullang selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Institut, Bisnis, Ekonomi dan Keuangan Jakarta, Dr. P. Tommy Y.S. Suyasa, M.Si., Psi dan Dr. Fransisca Iriani Roesmala Dewi, M.Si selaku dosen Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara, yang telah memberikan rekomendasi peneliti untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang Doktor.
12. Teddy Hailamsah (Direktur Utama perusahaan dimana penelitian dilakukan) yang telah memberikan ijin penelitian dan memberikan persetujuan peneliti untuk

melanjutkan pendidikan ke jenjang Doktor di Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

13. Dr. A. Anton Lie, SE., MM. (Kepala Direktorat perusahaan dimana penelitian dilakukan) yang dengan penuh pengertian memberikan ijin kepada peneliti untuk meneruskan pendidikan dan dengan bijak memberikan kelonggaran waktu kerja selama pendidikan dan penelitian ini dilakukan
14. Teman-teman Kelas A MSDM Angkatan September 2016/2017 sebagai partner diskusi-diskusi ilmiah yang selalu kompak dan ceria dalam setiap pembelajaran
15. Sdri. Nensi Ratnasari selaku petugas administrasi program studi IM-MSDM dan petugas perpustakaan Universitas Negeri Jakarta yang membantu kelancaran penyelesaian program doktor
16. Teman-temanku di Divisi *Human Resources (HR)* perusahaan dimana penelitian dilakukan, termasuk eks karyawan HR (Bu Puri, Cicie Hellen, Koko Jap Pendi, Arifa, Jeness, Neca, Angel, Lusi, Karisa, Dipta, dan Syifa) yang dengan penuh pengertian, karena peneliti sering meninggalkan kantor untuk melakukan penelitian dan proses penyelesaian disertasi ini.
17. Para Pembimbing Magang dan seluruh Manajemen perusahaan yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah mendukung pelaksanaan penelitian, bahkan sebagian terlibat sebagai narasumber penelitian
18. Adik-adik eks peserta magang STMA Trisakti dan STIMRA yang dengan sukarela menjadi narasumber penelitian ini.

Atas dukungan pihak-pihak lain yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu dalam tulisan ini, peneliti juga ucapkan terima kasih yang tidak terhingga. Akhir kata, peneliti menyadari, bahwa tulisan ini tidaklah sempurna dan saran-saran dari berbagai

pihak sangat peneliti harapkan demi penyempurnaan tulisan-tulisan ilmiah peneliti di kemudian hari.

Jakarta, 12 Juli 2019

Peneliti

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
RINGKASAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
<i>ACKNOWLEDGEMENT</i>	x
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pembatasan Penelitian	10
1.3 Fokus dan Subfokus Penelitian	11
1.4 Rumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian	12
1.6 Signifikansi Penelitian	13
1.7 Kegunaan Penelitian	16
1.7.1 Kegunaan Teoretis	16
1.7.2 Kegunaan Praktis	16
1.8 <i>State of The Art</i> Penelitian	17

BAB II	KAJIAN PUSTAKA	19
2.1	Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2.1.1	Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2.1.2	Konsep <i>Talent Pool</i>	22
2.1.3	Strategi Manajemen Talenta	24
2.2	<i>Employee Engagement</i>	26
2.2.1	Konsep <i>Employee Engagement</i>	26
2.2.2	Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Employee Engagement</i>	30
2.3.3	Dampak <i>Employee Engagement</i>	35
2.3	Konsep Asuransi	37
2.3.1	Pemahaman Pengertian Asuransi	38
2.3.2	Jenis-Jenis Perusahaan Asuransi	40
2.3.3	Bidang-Bidang Pekerjaan di PT. ACI	44
2.4	Hasil Penelitian yang Relevan	45
BAB III	METODE PENELITIAN	74
3.1	Waktu dan Tempat Penelitian	74
3.2	Desain Penelitian	75
3.3	Narasumber dan Teknik Pengumpulan Data	83
3.4	Instrumen Penelitian	88
3.5	Data dan Teknik Analisis Data	89

BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	99
4.1	Profil Perusahaan Penelitian	99
4.2	Hasil Penelitian	101
4.2.1	Gambaran <i>Employee Engagement</i>	104
4.2.2	Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Employee Engagement</i>	114
4.2.3	Peran MSDM dalam Pengelolaan <i>Employee Engagement</i>	130
4.2.4	Strategi Manajemen Talenta untuk Menjaga atau Meningkatkan <i>Employee Engagement</i>	139
4.3	Pembahasan	147
4.3.1	Gambaran <i>Employee Engagement</i>	147
4.3.2	Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Employee Engagement</i>	156
4.3.3	Peran MSDM dalam Pengelolaan <i>Employee Engagement</i>	173
4.3.4	Strategi Manajemen Talenta untuk Menjaga atau Meningkatkan <i>Employee Engagement</i>	185
4.3.5	Strategi <i>Talent Management Model Monitoring Engagement</i>	194
BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	199
5.1	Kesimpulan	199

5.2 Implikasi	202
5.3 Rekomendasi	202

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

1.1	Pertumbuhan Premi, Laba (Rugi) dan Biaya SDM PT. ACI	3
3.1	Desain Penelitian	82
3.2	Komponen dalam Analisis Data (<i>interactive model</i>)	94
4.1	Diagram <i>Model Monitoring Engagement of Talent Management Strategy (Tentatif Model)</i>	198

DAFTAR TABEL

2.1	Penelitian-Penelitian Relevan	68
3.2	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	90
3.3	Pedoman Teknik Pengumpulan Data dari Sumber Primer	91

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Observasi	209
Lampiran 2	Pedoman Wawancara	214
Lampiran 3	Pedoman Dokumentasi	227
Lampiran 4	Pedoman <i>Group Discussion</i>	230
Lampiran 5	Konstruksi Temuan	233
Lampiran 6	Kode-Kode Penelitian	234
Lampiran 7	Hasil Observasi <i>Employee Engagement</i> pada Karyawan dari <i>Talent Pool</i>	237
Lampiran 8a.1.1	Hasil Analisis Wawancara Aspek <i>Vigor</i> dari <i>Employee Engagement</i>	243
Lampiran 8a.1.2	Hasil Analisis Wawancara Aspek <i>Dedication</i> dari <i>Employee Engagement</i>	245
Lampiran 8a.1.3	Hasil Analisis Wawancara Aspek <i>Absorption</i> dari <i>Employee Engagement</i>	249
Lampiran 8a.2	Hasil Wawancara Gambaran <i>Employee Engagement</i>	250
Lampiran 8b	Hasil Wawancara Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Employee Engagement</i>	273
Lampiran 8c	Hasil Wawancara Peran MSDM dalam Pengelolaan <i>Employee Engagement</i>	311
Lampiran 8d	Hasil Wawancara Strategi <i>Talent Management</i> untuk	

	Menjaga atau Meningkatkan <i>Employee Engagement</i>	330
Lampiran 9	Hasil Pengamatan Dokumen <i>Employee Engagement</i>	351
Lampiran 10a	Hasil <i>Group Discussion</i> Gambaran <i>Employee Engagement</i>	355
Lampiran 10b	Hasil <i>Group Discussion</i> Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Employee Engagement</i>	359
Lampiran 10c	Hasil <i>Group Discussion</i> Peran MSDM dalam Pengelolaan <i>Employee Engagement</i>	362
Lampiran 10d	Hasil <i>Group Discussion</i> Strategi <i>Talent Management</i> untuk Menjaga atau Meningkatkan <i>Employee Engagement</i>	364