

## Peran Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pada Pengaruh Talent Management terhadap Employee Retention

**Muhamad Ekhsan**

Universitas Pelita Bangsa

muhamad.ekhsan@pelitabangsa.ac.id

**Dita Manisha Ratman Sari**

Universitas Pelita Bangsa

ditamanishasari@gmail.com

**Abstract** *The purpose of the study is to test the effect between talent management on employee retention mediated by the organization's commitment. The study is deductive approaches and quantitative methods. The quantitative study uses 29 structured questionnaire items distributed to 80 employees in PT. Melu Bangun Wiweka (MBW) by using an probability sampling technique. As many as 80 surveys can be collected and used. And the analysis uses a software modelling SmartPLS 3.0. Discovery in this study has had a positive and significant impact between talent management on employee retention, talent management on organization's commitment, and organization's commitment on employee retention. To further mediation regarding the role of mediation the organization's commitment between variable talent management and employee retention shown by model bootstrapping by using SmartPLS and findings, reveals that of the three hypothesis roles of organization's commitment mediation there are significantly effects between variables and manage between those talent management variables and employee retention. Therefore, the company has set the stage for improving the talent managemen and organization's commitment to increase of employee retention.*

**Keywords** *Talent Management; Employee Retention; Organization's Commitment*

### 1. PENDAHULUAN

Persaingan usaha pada era digital saat ini ditandai dengan perubahan iklim bisnis yang dinamis dan kompetitif. Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada sumber daya manusianya. Oleh karena itu, menurut Wright (2011) perusahaan harus mengelola manusia sebagai modal agar dapat menambah nilai dan memberikan keunggulan kompetitif atas pesaing. Mempertahankan karyawan yang berbakat dan terampil sangat penting dalam persaingan. Saat bersaing dengan kompetitor, perusahaan membutuhkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Perusahaan perlu belajar melalui pengembangan karyawan dan untuk pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

Menurut Ramlall (2003) perusahaan harus melakukan upaya terbaik demi meningkatkan kesediaan karyawan untuk dapat bertahan di perusahaan atau yang disebut dengan retensi karyawan. Wijayanti (2015) mengemukakan bahwa faktor retensi karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan peningkatan produktivitas dan peningkatan profitabilitas perusahaan. Anitha (2016) mengemukakan tingginya tingkat

retensi karyawan dalam organisasi dapat berasal dari berbagai faktor antara lain; kepercayaan pada organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja dan dukungan terhadap model kepemimpinan organisasi internal perusahaan.

Indonesia memiliki beberapa sektor pekerjaan dan tolak ukur gaji, diantaranya digital, teknik dan manufaktur, keuangan dan akuntansi, ilmu kesehatan dan kehidupan, sumber daya manusia, hukum, pemasaran, rantai pasokan dan pengadaan, *real estate* dan konstruksi, serta penjualan dan teknologi. *Survey* yang dilakukan oleh *Michael Page* Indonesia pada tahun 2017 menunjukkan bahwa upah dan prospek pekerjaan dapat dilihat dari beberapa fenomena. Seperti yang ditunjukkan pada gambar 1.



**Gambar 1. Outlook Gaji dan Pekerjaan**

Sumber : Michael Page 2017

Berdasarkan *survey*, sejak tahun 2017 terdapat 53% perusahaan yang disurvei berencana untuk meningkatkan jumlah karyawan, lebih tinggi dari rata-rata Asia sebesar 44%. Secara umum terdapat permintaan yang tinggi akan kandidat yang memenuhi syarat di berbagai industri, 60% perusahaan secara aktif mencari dan merekrut karyawan. Mayoritas pengusaha yang disurvei 82% berharap untuk menawarkan gaji lebih dari 5% dalam 12 bulan kedepan. Perusahaan di Indonesia berinisiatif menarik dan mempertahankan bakat dengan menawarkan gaji sebesar 72%. Peluang untuk pengembangan karir sebanyak 65%, dan fleksibilitas tempat kerja sebesar 36%. Perusahaan mulai memperkuat fokusnya pada D&I sebanyak 96% dan menyadari bahwa lingkungan yang beragam dan inklusif mampu mendorong tumbuhnya inovasi dan kreativitas. Perusahaan dengan keberagaman gender yang tinggi, memiliki kemungkinan 55% untuk mampu mengungguli kompetitornya. Sementara perusahaan dengan tingkat keberagaman agama yang tinggi memiliki kemungkinan sebesar 38%. Dan tingkat keberagaman etnis yang tinggi memiliki kemungkinan 30% untuk meraih keberhasilan yang lebih unggul dari kompetitornya.

Faktor lain yang diindikasikan dapat mempengaruhi *employee retention* adalah *talent management*. Dalam sebuah organisasi, *talent management* sangat diperlukan karena hal inilah yang menjadi alasan utama karyawan bertahan di perusahaan berdasarkan kemampuan kerjanya. Menurut Farndale (2010) manajemen bakat dalam suatu organisasi dapat memberikan arahan bagi karyawan dalam proses pengembangan dan penggunaan kapabilitas, keterampilan, dan bakat. *Talent management* adalah konsep yang dimulai dengan perencanaan, perolehan, pengembangan dan mempertahankan bakat. Dengan kata lain,

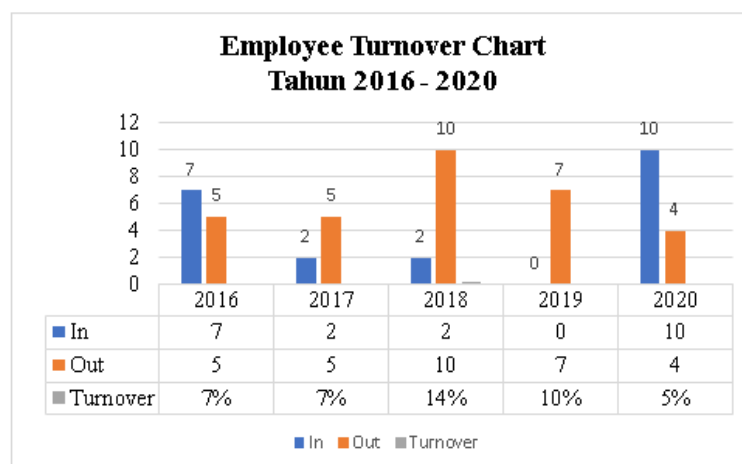
manajemen bakat tidak hanya bagaimana sebuah proses atau rencana pengembangan bekerja, tetapi juga serangkaian proses.

Fenomena yang terjadi mengenai pelaksanaan *talent management* di PT. Melu Bangun Wiweka (MBW) diketahui bahwa terdapat kurang efektifnya pengelolaan bakat karyawan. Disamping itu, sebagian karyawan merasa kurang memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan, sehingga sebagian karyawan cenderung memiliki loyalitas yang rendah di tempat kerja.

Sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh perusahaan harus memiliki komitmen organisasi yang terbaik, yang diperoleh berdasarkan proses jangka panjang yang dilakukan oleh perusahaan (Tanwar & Prasad, 2016). Perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan yang sangat loyal untuk terus mendukung kinerja dan kelangsungan perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan meningkatkan komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan guna memaksimalkan kinerja karyawan yang berkualitas (Irmawaty & Hamdani, 2016).

Dhanalakshmi & Gurunathan (2014) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu kunci dalam menjaga kinerja karyawan. Markos & Sridevi (2010) menunjukkan bahwa beberapa peneliti mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ukuran kekuatan identitas dan partisipasi karyawan dalam tujuan dan nilai organisasi. Komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan (Kusumowardani & Suharnomo, 2016)

Perusahaan yang berkembang di Indonesia saat ini cukup beragam. Perusahaan tersebut bergerak dalam berbagai bidang industri. Salah satu bidang yang cukup berkembang dan diminati di Indonesia adalah bidang industri manufaktur. PT. MBW merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur yang berlokasi di daerah Kab. Bekasi. Sesuai dengan bidangnya, PT. MBW adalah perusahaan terkemuka dalam pekerjaan teknik & manufaktur, peralatan konstruksi jalan, mesin konstruksi, sistem otomasi, dan kendaraan khusus. Selanjutnya, terkait dengan adanya fenomena yang terjadi di PT. MBW yaitu adanya perputaran *turnover* karyawan yang dilihat dari segi kuantitas *turnover* karyawan. Sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2.



**Gambar 2. Employee Turnover**  
Sumber : Data *turnover* PT. MBW

Dari data gambar2. dapat dilihat bahwa presentase *turnover* karyawan cukup fluktuatif. Tingkat *turnover* karyawan PT. MBW dilihat berdasarkan jumlah karyawan yang keluar masuk pada periode 5 (lima) tahun terakhir yakni periode tahun 2016 s/d tahun 2020. Tingkat *turnover* yang paling tinggi dirasakan pada tahun 2018 dengan presentase sebesar 14%. Kemudian, tingkat *turnover* yang paling rendah ada pada tahun 2020, yaitu dengan presentase sebesar 5%. *Turnover* karyawan ini terjadi secara keseluruhan di perusahaan, serta tidak dapat dipungkiri akan berdampak pada target yang dicapai setiap bagian di perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan langkah-langkah *preventif* dalam mengambil keputusan untuk menurunkan rasio *turnover* karyawan dengan *employee retention* seperti yang dilakukan perusahaan dalam segi pengembangan karyawan melalui manajemen bakat dan diikuti dengan komitmen organisasinya.

Dilihat dari pengamatan peneliti, diketahui bahwa sedikit sekali penelitian yang mengangkat tema mengenai *talent management*, *employee retention*, dan komitmen organisasi. *Research gap* dalam penelitian ini terkait inkonsistensi berdasarkan hasil. Adapun penelitian yang dibuat oleh Dian Putri Dewi Ratnawati dan Made Subudi (2018) menyatakan bahwa *talent management* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *employee retention*. Sedangkan, penelitian dari Stephen Mukasa Mugambwa (2018) menunjukkan bahwa *talent management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee retention*. Mengingat sangat pentingnya proses *talent management* bagi perusahaan, diharapkan dengan adanya proses *talent management* yang baik dan efektif serta peningkatan *employee retention* dan komitmen organisasi akan berdampak pada perkembangan perusahaan kedepannya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas.

## 2. LANDASAN TEORI

### Employee Retention

Menurut Karthi (2012) *employee retention* merupakan suatu proses yang mendorong karyawan untuk bertahan dalam organisasi selama maksimal waktu atau tempat proyek selesai. Ragupathi (2013) memaparkan bahwa *employee retention* mengacu pada teknik yang digunakan oleh manajemen untuk membantu karyawan bertahan dalam organisasi dalam waktu yang lama. Retensi karyawan juga merupakan keinginan karyawan untuk dapat bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Hafanti (2015) menyatakan bahwa *employee retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaik untuk terus berada dalam organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian, dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan pada perusahaan untuk jangka waktu yang lama.

### Talent Management

Menurut Oladapo (2014) *talent management* merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari karyawan yang tepat dan menempatkannya pada tempat yang tepat melalui proses identifikasi, pengembangan, pemeliharaan dan penempatannya pada tempat yang tepat. Friday *et al* (2019) menyatakan bahwa manajemen bakat adalah proses yang sistematis dan dinamis untuk menemukan, mengembangkan, serta mempertahankan bakat. Adapun menurut Koltapeh *et al* (2015) *talent management* merupakan upaya untuk memfasilitasi dan mengembangkan kemajuan jalur karir individu yang sangat berbakat dan terampil dalam suatu organisasi dengan melalui penggunaan pedoman, sumber daya, kebijakan, dan proses yang telah dikembangkan. Berdasarkan beberapa definisi, dapat ditarik kesimpulan bahwa *talent management* merupakan kegiatan

yang dilakukan sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencari karyawan yang berbakat dan menemukannya pada posisi yang tepat.

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Dhanalaksmi & Gurunathan (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu kunci dalam mempertahankan kinerja karyawan. Adapun menurut Yigit (2016), komitmen organisasi merupakan sebuah proses yang dinamis antara organisasi, karyawan dan lingkungan organisasi. Suharnomo (2016) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi, dan merupakan proses berkelanjutan, dimana anggota organisasi mengungkapkan kepedulian terhadap organisasi, kesuksesan organisasi, dan kesuksesan yang berkelanjutan. Berdasarkan beberapa definisi, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu kunci dalam mempertahankan kinerja karyawan serta sikap yang menggambarkan loyalitas karyawan pada organisasinya.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Hubungan Talent Management terhadap Employee retention**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, langkah yang paling penting dari *talent management* adalah retensi karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan diyakini sebagai suatu investasi utama organisasi. Dan penerapan *talent management* yang baik dalam perusahaan tidak hanya bertujuan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berbakat tetapi juga untuk meningkatkan *employee retention* pada perusahaan. *Talent management* pada suatu organisasi mampu memberikan pengarahan terhadap proses pengembangan dan pemanfaatan kemampuan, keahlian, serta bakat yang dimiliki oleh karyawan. Menurut Katili (2015) *talent management* merupakan pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan karyawan-karyawan yang berbakat dalam organisasi. Sistem *talent management* yang dilaksanakan ini bertujuan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang handal dalam jumlah yang memadai untuk menempati posisi-posisi kunci perusahaan sehingga keberlangsungan bisnis perusahaan dapat terjamin. Berdasarkan dari pemaparan tersebut, maka di ajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Pengaruh Talent Management terhadap employee retention

#### **Hubungan Talent Management Terhadap Komitmen Organisasi**

Manajemen talenta merupakan suatu istilah untuk mengelola talenta berdasarkan kinerja dan sebagai sesuatu yang dapat dibedakan yang muncul baik dari persepsi humanistik dan demografis. Manajemen talenta lebih dari sekedar merekrut, rencana suksesi, pelatihan dan menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat. Mangusho, et.al (2015) dari temuan penelitiannya menetapkan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. Penelitian ini juga menetapkan bahwa manajemen bakat dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan jika dengan perencanaan pertumbuhan karir karyawan dan kemajuan organisasi yang terencana. Berdasarkan dari pemaparan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Pengaruh Talent Management terhadap Komitmen Organisasi

### **Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Employee Retention**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, komitmen organisasi merupakan faktor pendukung retensi karyawan dan merupakan sikap yang menggambarkan loyalitas karyawan pada perusahaan dengan proses berkelanjutan, dimana anggota perusahaan mengekspresikan perhatiannya dengan keberhasilan serta kemajuan secara berkelanjutan terhadap perusahaan. Dengan memberikan perhatian penuh dan membuat karyawan percaya terhadap perusahaan akan diperoleh komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan telah diperoleh maka akan didapatkan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, sehingga retensi karyawan pada perusahaan dapat meningkat. Menurut Sumarni (2011) tingginya retensi karyawan sangat dibutuhkan dalam hal meningkatkan kinerja karyawan, jika *employee retention* rendah maka akan meningkatkan *employee turnover* sehingga mempunyai dampak negatif terhadap kinerja dan efektifitas perusahaan. Berdasarkan dari pemaparan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 :Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap employee retention

### **Hubungan Talent Management terhadap Employee Retention yang di mediasi Komitmen Organisasi**

Karuri & Nahashon (2015), penelitian ini menetapkan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Irtamieh, et. al (2016) mengungkapkan bahwa tingkat kepentingan dan implementasi Strategi Manajemen Talenta, Kualitas Pelayanan, dan Kepuasan Penerima Manfaat memiliki hasil positif dan signifikan. Hal ini juga didukung oleh Sadri,et.al (2015) dimana hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan signifikan positif antara talent management terhadap kinerja staff dalam organisasi tersebut. Ayu Kusumowardani dan Suharmono (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *talent management* dan ada ketertarikan dari komitmen organisasi untuk meningkatkan *talent management*.

H4 : Pengaruh Talent Management terhadap employee retention yang di mediasi komitmen organisasi

### **3. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif deskriptif yang diikuti dengan pendekatan induktif dan strategi penelitian berbasis *survey*. Metodologi yang dipilih untuk penelitian ini adalah kuantitatif. *Survey* dikumpulkan melalui informasi kuantitatif yang dibutuhkan dan data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur. Kuesioner dikembangkan berdasarkan identifikasi variabel. Dan data diolah untuk mengidentifikasi variabel *Talent Management*, *Employee Retention*, dan Komitmen Organisasi. Analisis yang dilakukan adalah analisis deskriptif yaitu untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas beberapa item pernyataan kuesioner yang diajukan dan disebarkan melalui fitur *google form*. populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Melu Bangun Wiweka pada bagian *office* dan produksi yang berjumlah 80 orang. Metode analisis penelitian ini menggunakan *software SmartPLS* versi 3.0, yang diuji dengan uji *outer model (model measurement)* untuk menspesifikasikan variabel laten dengan indikator-indikatornya, dan uji *inner model (model struktural)* untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara

menyebarkan angket atau kuesioner yang berisi tentang pernyataan mengenai variabel *talent management*, *employee retention* dan komitmen organisasi, yang diberikan kepada 80 responden dengan skala pengukuran menggunakan skala *likert*.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian ini adalah pengujian terhadap suatu model struktural atau *inner model* dengan melihat nilai dari *R-square* yang merupakan hasil dari uji goodness of fit model. Model *Talent Management* terhadap *Employee Retention* mendapatkan nilai *R-square* sebesar 0,910 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk *Employee Retention* dapat dijelaskan oleh variabel konstruk *Talent Management* sebesar 91%, sedangkan sisanya sebesar 9% dijelaskan oleh variabel lain yang ada di luar penelitian ini. Model pengaruh lainnya yaitu pada variabel Komitmen Organisasi dengan nilai yang ditunjukkan yaitu sebesar 0,665, sehingga dapat dijelaskan bahwa 66,5% terdapat pada variabel konstruk komitmen organisasi dengan variabel terikat yaitu *Talent Management* dan *Employee Retention*. Sedangkan untuk 33.5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Jika dilihat dari persyaratan yang telah ditentukan, maka nilai *R-square* tersebut termasuk dalam kategori substansial (kuat) karena mempunyai nilai R square > 0,67. Sebagaimana dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 1. R Square**

Variabel	R Square
<i>Employee Retention</i>	0.910
Komitmen Organisasi	0.665

Sumber: Peneliti (2021)

##### Uji Path Coefficient

Nilai-nilai yang diestimasi untuk hubungan jalur di dalam model struktural (*inner model*) harus dievaluasi dalam perspektif kekuatan dan signifikansi hubungan. Signifikansi hubungan dapat diperoleh dengan cara melakukan uji *Bootstrapping*. Nilai yang dihasilkan dari uji *Bootstrapping* adalah berupa nilai t-hitung yang kemudian akan dibandingkan dengan nilai *t-table*. Jika t-hitung lebih besar dari pada *t-table* (1,96) pada taraf nilai alpha 5%, maka nilai estimasi jalur tersebut dapat dikatakan signifikan. Nilai koefisien jalur ini didapat dengan cara membandingkan nilai *p values* dengan nilai alpha 5% (0,05). Berikut adalah nilai *Path Coefficient* yang ditunjukkan oleh *output SmartPLS*:

**Tabel 2. Path Coefficient**

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
<i>Talent Management</i> -> <i>Employee Retention</i>	0.514	0.516	0.057	9.094	0.000
<i>Talent Management</i> -> Komitmen Organisasi	0.815	0.821	0.031	26.322	0.000
Komitmen Organisasi-> <i>Employee Retention</i>	0.487	0.485	0.060	8.178	0.000

Sumber: Peneliti (2021)

Nilai *p values* variabel *Talent Management* memiliki nilai sebesar 0,000 maka variabel tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Retention*. Untuk mengecek pengaruh positif atau negatif, maka perlu dicek nilai dari original sampel pada variabel tersebut. Variabel *Talent Management* terhadap *Employee Retention* memiliki nilai original sampel sebesar 0,514 yang berarti estimasi jalur dari variabel *Talent Management* terhadap variabel *Employee Retention* memiliki jalur positif dengan nilai 0,514. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Talent Management* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT. Melu Bangun Wiweka, jadi hipotesis pertama (H1) diterima.

Nilai *p values* pada variabel *Talent Management* memiliki nilai sebesar 0,000 maka variabel tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organusasi. Untuk mengecek pengaruh positif atau negatif, maka perlu dicek nilai dari original sampel pada variabel tersebut. Variabel *Talent Management* terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai original sampel 0,815 yang berarti estimasi jalur dari variabel *Talent Management* terhadap Komitmen Organusasi memiliki jalur positif dengan nilai 0,815. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Talent Management* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT. Melu Bangun Wiweka, jadi hipotesis kedua (H2) diterima.

Nilai *p values* variabel Komitmen Organusasi memiliki nilai sebesar 0,000 maka variabel tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Retention*. Untuk mengecek pengaruh positif atau negatif, maka perlu dicek nilai dari original sampel pada variabel tersebut. Variabel Komitmen Organusasi terhadap *Employee Retention* memiliki nilai original sampel sebesar 0,487 yang berarti estimasi jalur dari variabel Komitmen Organusasi terhadap variabel *Employee Retention* memiliki jalur positif dengan nilai 0,487. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Organusasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT. Melu Bangun Wiweka, jadi hipotesis ketiga (H3) diterima.

### Uji Spesifik Indirect Effect

Pengujian ini dilakukan dalam pengujian hipotesis dengan taraf nilai alpha sebesar 5% (0,05), dan dapat dijelaskan dengan nilai koefisien *P value* < 0,05, maka dapat dikatakan signifikan. Berikut adalah nilai Specific Indirect Effects yang ditunjukkan oleh *output SmartPLS*:

**Tabel 3. Specific Indirect Effect**

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
<i>Talent Management</i> -> <i>Employee Retention</i> ->Komitmen Organisasi	0.397	0.398	0.050	7.925	0.000

Sumber: Peneliti (2021)

Pada uji *specific indirect effect*, nilai *p values* pada variabel *Talent Management*, *Employee Retention*, dan Komitmen Organisasi memiliki nilai sebesar 0,000, maka dikatakan

signifikan. Artinya, variabel *Talent Management*, *Employee Retention*, dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan.

### **Pembahasan**

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan dukungan penuh untuk hipotesis pertama (H1), yang mana hasil penelitian membuktikan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada PT. Melu Bangun Wiweka. Sehingga, hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi *talent management*, maka akan semakin tinggi pula *employee retention* pada PT. Melu Bangun Wiweka. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dian Putri Dewi Ratnawati dan Made Subudi (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *talent management* terhadap *employee retention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa langkah yang paling penting dari *talent management* adalah retensi karyawan berbakat dalam organisasi. Hal ini karena karyawan berbakat diyakini sebagai suatu investasi utama organisasi dan memberikan alasan mengapa perusahaan perlu mempertahankan mereka dalam organisasi.

Hasil dari penelitian menunjukkan dukungan pada Hipotesis kedua (H2), yang mana hasil penelitian membuktikan bahwa *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Melu Bangun Wiweka. Sehingga hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi *talent management*, maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi pada PT. Melu Bangun Wiweka. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatimah Pa'wan & Ilias Said (2020) yang menyatakan bahwa manajemen bakat yang tepat dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua jenis organisasi mampu memfasilitasi komitmen karyawan ketika karyawan diberikan praktik yang memenuhi harapan mereka, dalam meninjau praktik organisasi terutama manajemen bakat adalah upaya yang layak dalam proses peningkatan komitmen organisasi. Hal ini juga memiliki arti bahwa pada PT. Melu Bangun Wiweka, hal-hal yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya salah satunya adalah dengan karyawan tersebut memiliki kemampuan yang tinggi. Dengan talenta yang dimiliki oleh para karyawan, maka diharapkan mampu meningkatkan hubungan yang lebih erat antara karyawan dengan perusahaan.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan dukungan penuh untuk hipotesis ketiga (H3), yang mana hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada PT. Melu Bangun Wiweka. Sehingga hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka akan semakin tinggi pula *employee retention* pada PT. Melu Bangun Wiweka. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Komang Astri Pramita Darmika dan Anak Agung Ayu Sriathi (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin terbentuknya rasa komitmen organisasional pada karyawan maka akan semakin kuat keinginan karyawan untuk tetap berada pada perusahaan untuk itu perusahaan harus tetap menjaga komitmen karyawan pada organisasi sehingga retensi karyawan tetap terjaga bahkan meningkat.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan dukungan penuh untuk hipotesis keempat (H4), yang mana hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan dapat memediasi *talent management* dan *employee retention* pada PT. Melu Bangun Wiweka. Sehingga hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi *talent management* dan *employee retention*, maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi pada PT. Melu Bangun Wiweka. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayu

Kusumowardani dan Suharmono (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *talent management* dan ada ketertarikan dari komitmen organisasi untuk meningkatkan *talent management*. Adapun menurut Kadek Elsa Osiana Dewi dan I Gede Riana (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Artinya semakin kuat komitmen organisasi maka semakin tinggi retensi karyawan dalam perusahaan.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian, pengolahan, dan analisis data yang dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh *talent management* terhadap *employee retention*, pengaruh *talent management* terhadap komitmen organisasi, pengaruh komitmen organisasi terhadap *employee retention*, dan pengaruh komitmen organisasi dalam memediasi *talent management* dan komitmen organisasi. Pengujian hipotesis ini menggunakan *software SmartPLS 3.0*. Setelah dilakukan analisis data, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada PT. Melu Bangun Wiweka. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *talent management* pada perusahaan, maka akan semakin tinggi pula nilai *employee retention* pada perusahaan tersebut. *Talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Melu Bangun Wiweka. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *talent management*, maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi pada perusahaan tersebut. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada PT. Melu Bangun Wiweka. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka akan semakin tinggi pula *employee retention* pada perusahaan tersebut. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan dapat memediasi *talent management* dan *employee retention* pada PT. Melu Bangun Wiweka. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi pada perusahaan, maka akan berpengaruh pada semakin tingginya *talent management* dan *employee retention* yang ada pada perusahaan tersebut.

## Daftar Pustaka

- Anis, A., Khan, M. A., & Humayoun, A. A. (2011). Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7316–7324.
- Anitha, J. (2016). Role of Organisational Culture and Employee Commitment in Employee Retention. *ASBM Journal of Management*, 9(1).
- Aula rahmawati, h. (2018). pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada pd. bpr bank daerah lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(2).
- Darmika, N. K. A. P., & Sriathi, A. A. A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional dan Perceived Organizational Support terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4153–4182.
- Dewi, K. O. E., & Riana, I. G. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan pada Bintang Kuta Hotel. *E-Jurnal Manajemen*, 8(2), 876–902.
- Dhanalakshmi, R. V., & Gurunathan, K. B. (2014). A study on talent management as a strategy to influence employee engagement and its affect on the organizational outcome. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(4), 183–186.

- Ekhsan M, Sudiro A, Mugiono M and Hussein AS(2022) Employee Retention and Change Management During Times of Uncertainty. *Front. Psychol.* 13:916709. doi:10.3389/fpsyg.2022.916709
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168.
- Friday, E. O., & Sunday, M. (2019). Talent Management and Workers' Commitment: Oil & Gas Firms in Nigeria. *SEISENSE Journal of Management*, 2(3), 1–15.
- Ghozali, I. (2006). Aplikasi Structural Equation Modeling. *Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS), Edisi Pertama, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.*
- Hafanti, O., & Lubis, R. (2015). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Desain Tugas Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan Palang Merah Indonesia Provinsi Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 4(1).
- Irmawaty, I., & Hamdani, M. (2016). PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DI UNIVERSITAS TERBUKA. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 12(2), 97–104.
- Isfahani, A. C.-, & Boustani, H. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), 114–128. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v3-i5/1196>
- Jahangiri, Y., & Gilaninia, S. (2017). Impact of Talent Management on Improving Organizational Processes. *NG-Journal of Social Development*, 417(4260), 1–4.
- Karthi, R., & Devi, P. J. (2012). A study on employee retention in leading multinational automobile sector in India. *International Journal of Management Research and Reviews*, 2(9), 1474.
- Katili, P. B., Wahyuni, N., & Wildan, M. (2015). *Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.*
- Koltapeh, M., Forotageh, E., Afruz, D., & Hossein, M. (2015). Surveying the relationship between talent management and organizational health of employees of General Directorate of Youth and Sports of Ardabil Province. *Research Journal of Sport Sciences*, 3(3), 59–65.
- Kusumowardani, A., & Suharnomo, S. (2016). Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan Global Mindset Terhadap Kinerja Karyawan Dan Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak). *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 146–160.
- Logan, J. K. (2000). Retention tangibles and intangibles. *Training & Development*, 54(4), 48.
- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., & Zohrehvandi, S. (2018). Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Science*, 138, 764–774.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & ranjan Tripathy, M. (2012). *Human Resource Management: A South-asian Perspective.* Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

- Mugambwa, S. M. (2018). *The Effect of talent management practices on employee retention in state corporations in Uganda: a case of National Social Security Fund*. Strathmore University.
- Nobarieidish, S., Chamanifard, R., & Nikpour, A. (2014). The relationship between talent management and organizational commitment in international division of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3(4), pp-1116.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19.
- Pa'wan, F., & Said, I. (2020). Strengthening Talent Management in Enhancing Organizational Commitment in Developing Countries. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 67.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151.
- Ragupathi, D. (2013). The employee retention practices of MNCS in Hyderabad. *Research Journal of Management Sciences*, 2(4), 21–24.
- Ramlall, 2003. (2003). Organizational application managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied HRM Research*, 8(2), 63–72.
- Ratnawati, D. P. D., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Persaingan usaha pada era milenium saat ini ditandai dengan perubahan iklim bisnis. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(11), 6299–6325.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi penelitian bisnis dan ekonomi*.
- Sumarni, M. (2011). Pengaruh employee retention terhadap turnover intention dan kinerja karyawan. *Akmenika Upy*, 8, 20–47.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine university.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 186S-206S.
- Wijayanti, C. W., & Nurtjahjanti, H. (2015). Perceived Organizational Support dan Retensi Pada Karyawan PKWT Proyek Dermaga Petikemas PT. PP (Persero) Jakarta. *Empati*, 4(1), 49–54.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Yiğit, İ. (2016). The effect of organizational commitment on the social exchange and organizational socialization: a study in research and practice hospital of Kocaeli University. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(12), 25–50.