

MODEL PENGENDALIAN TINGKAT *TURNOVER INTENTION* BERBASIS *TALENT MANAGEMENT* DAN KEPRIBADIAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADAPT. DAMAITEK SEMARANG

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

Ira Yuliana

NIM: 30401511770

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2022

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

“MODEL PENGENDALIAN TINGKAT *TURNOVER INTENTION* BERBASIS *TALENT MANAGEMENT* DAN KEPRIBADIAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. DAMAITEK SEMARANG”

Disusun Oleh :

IRA YULIANA

30401511770



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 01 Agustus 2022

Dosen Pembimbing,



Dra. Hi. Endang Dwi Astuti, M.Si

NIK. 220480004

**MODEL PENGENDALIAN TINGKAT *TURNOVER*
INTENTION BERBASIS *TALENT MANAGEMENT* DAN
KEPRIBADIAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA
PT. DAMAITEK SEMARANG**

**Disusun Oleh:
Ira Yuliana
NIM: 30401511770**

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 11 Agustus 2022

Susunan Dewan Penguji

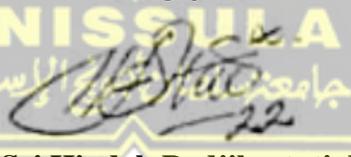
Pembimbing

Penguji 1


Dra. Endang Dwiastuti, M.Si
NIK. 220480004

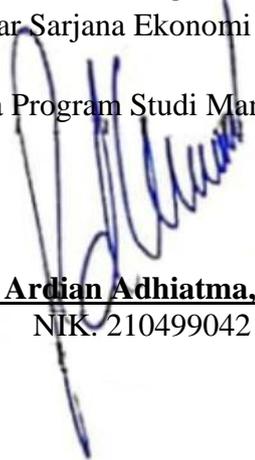

Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E, M.Si, Ph.D
NIDN. 0618067501

Penguji 2


Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, M.M
NIK. 210485009

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Tanggal 11 Agustus 2022

Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Ardian Adhiatma, M.M
NIK. 210499042

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Ira Yuliana
NIM : 30401511770
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan Skripsi yang berjudul “MODEL PENGENDALIAN TINGKAT TURNOVER INTENTION BERBASIS TALENT MANAGEMENT DAN KEPRIBADIAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. DAMAITEK SEMARANG” adalah berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan hasil karya saya sendiri. Bukan dari karya orang lain baik sebagian maupun seluruhnya.

Dengan demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan tidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 11 Agustus 2022
Yang menyatakan



Ira Yuliana
NIM. 30401511770

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ira Yuliana
NIM : 30401511770
Program studi : Manajemen
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung
Alamat : Ds. Purwosari RT.04/RW.01 no.24 Kec. Sayung Kab. Demak
Email/No hp : ira.yuliana027@gmail.com / 085786584704

Bersama ini saya menyampaikan dengan sebenarnya bahwa hasil penelitian skripsi saya yang memiliki judul “MODEL PENGENDALIAN TINGKAT TURNOVER INTENTION BERBASIS TALENT MANAGEMENT DAN KEPERIBADIAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PT.DAMAITEK SEMARANG” dan mengizinkan untuk dijadikan hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung dan juga memberikan hak kebebasan loyalty non-eksklusif guna disimpan, dialihkan media, dikelola pusat data, dipublikasi melalui internet atau secara lain guna kepentingan akademik selama masih memakai nama penulis sebagai hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila dikemudian hari terdapat bukti adanya pelanggaran hak cipta serta plagiarisme dalam skripsi ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 30 Agustus 2022
Yang membuat pernyataan,



Ira Yuliana
NIM. 30401511770

ABSTRAK

Penelitian ini mengambil objek PT. Damaitex Semarang, dimana alasan pengambilan objek tersebut karena adanya permasalahan yang terjadi yaitu meningkatnya jumlah *turnover intentions* dalam 4 tahun terakhir. Kajian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *talent management* dan kepribadian terhadap komitmen organisasi dan dampaknya terhadap *turnover intention* pada PT. Damaitex Semarang. Sampel penelitian adalah 90 responden yang merupakan karyawan PT. Damaitex Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil statistik pengolahan data dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *talent management* terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh positif dan pengaruh signifikan kepribadian terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh negatif dan signifikan *talent management* terhadap *turnover intention*, ada pengaruh negatif dan signifikan kepribadian terhadap *turnover intention*, dan ada pengaruh negatif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

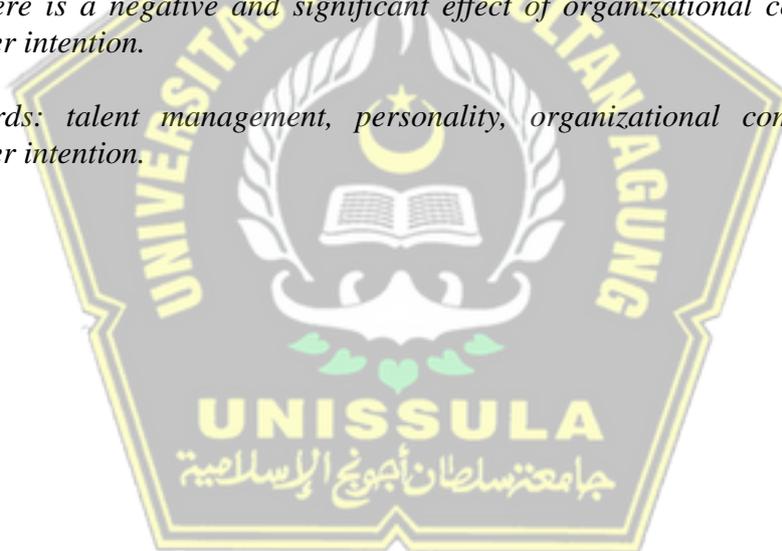
Kata kunci: *talent management*, kepribadian, komitmen organisasi, *turnover intention*



ABSTRACT

This research takes the object of PT. Damaitex Semarang, where the reason for taking the object was because of the problems that occurred, namely the increasing number of turnover intentions in the last 4 years. This study aims to describe and analyze the influence of talent management and personality on organizational commitment and its impact on turnover intention at PT. Damaitex Semarang. The research sample is 90 respondents who are employees of the production operator at PT. Damaitex Semarang. The sampling technique used was purposive sampling technique, namely the selection of samples based on the goals and objectives that were determined beforehand. The results of statistical data processing can be concluded that there is a positive and significant influence of talent management on organizational commitment, there is a positive and significant influence of personality on organizational commitment, there is a negative and significant influence of talent management on turnover intention, there is a negative and significant influence of personality on turnover intention, and there is a negative and significant effect of organizational commitment on turnover intention.

Keywords: talent management, personality, organizational commitment and turnover intention.



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

“ Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”

(QS. Ar Ra'd: 11)

“Dan bahwasannya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”

(An Najm: 39)

PERSEMBAHAN:

Skripsi ini adalah bagian dari ibadahku kepada Allah SWT, karena kepadaNya lah

kami menyembah dan memohon pertolongan.

Sekaligus sebagai ungkapan terima kasihku kepada:

Mama Harni, Ibuku tercinta yang selalu mendo'akanku, mendampingi,

menguatkanku

Kakak-kakakku tercinta, Utik, Ria, Mardiana

Yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam hidupku

Terima kasih banyak atas semuanya

Aku menyayangi kalian

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. Wb

Segala puja dan puji syukur kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini *hingga akhir dengan judul : "MODEL PENGENDALIAN TINGKAT TURNOVER INTENTION BERBASIS TALENT MANAGEMENT DAN KEPERIBADIAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. DAMAITEX SEMARANG"*. Penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Atas berkat bantuan dari berbagai pihak yang telah berkenan untuk memberikan segala yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, perkenankanlah penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang selalu memberikan nikmat yang luar biasa berupa iman, islam dan kesehatan sehingga dapat menyelesaikan penyusunan penelitian Skripsi ini.
2. Bapak dan Ibu tercinta dan keluarga yang telah banyak memberikan bantuan baik moril maupun materiil sehingga menjadikan skripsi ini.
3. Bp. Dra. Hj. Endang Dwi Astuti, M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dalam membimbing, memberikan saran, masukan serta arahan dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
4. Ibu Prof. Hj.Olivia Fachrunnisa, SE, MSi, Ph.D selaku Dekan Fakultas

Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

5. Bapak Dr. Ardian Adhiatma, SE, MM selaku Dosen sekaligus Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang juga telah membimbing dan memberikan arahan kepada penulis.
6. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak memberikan segenap ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat kepada penulis.
7. Semua pihak kawan kawan Manajemen angkatan 2016 dan Akutansifakultas ekonomi para sahabat yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari akan kekurang-sempurnaan penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 18 Agustus 2022

Penulis,

Ira Yuliana

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 <i>Turnover Intention</i>	8
2.1.2 <i>Talent Management</i>	10
2.1.3 Kepribadian.....	11
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	13
2.2 Hubungan Antar Variabel	16
2.2.1 Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap Komitmen Organisasi ...	16
2.2.2 Pengaruh Kepribadian Terhadap Komitmen Organisasi.....	16
2.2.3 Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i>	17
2.2.4 Pengaruh Kepribadian Terhadap <i>Turnover Intention</i>	18
2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i>	19
2.3 Kerangka Pikir Penelitian	20
BAB III METODE PENELITIAN	20
3.1. Jenis Penelitian	20
3.2. Populasi dan Sampel.....	20
3.2.1. Populasi	20
3.2.2. Sampel	20

3.2.3.	Teknik Pengambilan Sampel	21
3.3.	Sumber dan Metode Penelitian	22
3.3.1.	Sumber Data	22
3.3.2.	Metode Pengumpulan Data	22
3.4.	Variabel dan Indikator	23
3.5.	Teknik Analisis Data	25
3.5.1.	Uji Instrumen	25
3.5.2.	Uji Asumsi Klasik	26
3.5.3.	Analisis Jalur (<i>path analysis</i>)	27
3.5.4.	Uji Hipotesis	28
3.5.5.	Koefisien Determinasi (R^2)	29
3.5.6.	<i>Sobel Test</i>	29
Tabel 4.14	51
Koefisien Determinasi Model Pertama	51
Tabel 4.19	58
Koefisien Determinasi Model Kedua	58
BAB V	65
5.1	Kesimpulan	65
5.2	Saran-saran	66
DAFTAR PUSTAKA	68
Lampiran	71

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kunci utama dari kesuksesan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh SDM yang dimiliki. Sebuah organisasi diharapkan mampu mengelola dengan benar, tepat dan hati-hati dalam merawat aset utama tersebut. Persaingan bisnis yang semakin ketat, menjadikan perusahaan harus memiliki sebuah keunggulan dan kekuatan daya saing yang tinggi, hal ini berdampak terhadap kualitas sumber daya manusia yang harus direkrut. Dalam proses pengelolaan yang meliputi penyediaan SDM yang bermutu, mempertahankan kualitas serta mengendalikan biaya ketenagakerjaan yang ditujukan untuk mempertahankan SDM dan menghindari *turnover intention* (Sartono *et al*, 2017).

Tingginya tingkat *turnover* (keluar masuk karyawan) akan memberikan dampak terhadap ketidakstabilan kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal ini, menjadikan perusahaan kurang efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan harus melatih kembali karyawan baru (Komariah *et al*, 2017). Salah satu penyebab tingginya *turnover intention* adalah kurangnya komitmen pada organisasi yang mampu mempengaruhi keberhasilan organisasi baik jangka pendek maupun panjang (Kusumowardani & Suharnomo, 2016).

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan yang dirasakan individu untuk terikat dalam organisasi dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sehingga mereka tidak mudah untuk berpindah pekerjaan diluar dari perusahaan tempat mereka bekerja (Gani *et al*, 2018). Dengan kata lain, Mowday *et al* (1982) yang dikutip dalam Pramudika *et al* (2018) mengistilahkan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi serta upaya yang kuat untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan kepentingan organisasi maupun keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan. Sehingga dengan adanya komitmen organisasi, keinginan keluar (*turnover intention*) dapat diminimumkan. Selain komitmen organisasi, terdapat beberapa faktor yang diyakini mampu mengurangi tingginya angka *turnover intention*, yakni *talent management* (Kontoghiorghes, 2015 dan Kusumowardani dan Suharnomo, 2016) dan kepribadian (Shabahang & Amani, 2016; Koesmono, 2004; Sayuti dan Sammang, 2018).

Salah satu alasan berdirinya sebuah organisasi adalah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun, dalam proses implikasi untuk mencapai tujuan tersebut melibatkan berbagai sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya manusia. Salah satu bentuk dari pemberdayaan SDM di organisasi dipraktekan dengan adanya *talent management* (Kartikasari, 2018). Terdapat beberapa tujuan utama dari *talent management* yakni menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan bakat yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan atau daya saing. Ini artinya, seorang karyawan akan

diberikan pekerjaan yang sesuai dengan bakat yang dimilikinya serta akan memperoleh dukungan fasilitas yang berbeda sesuai dengan pekerjaan dan bakat dimilikinya, sehingga akan meningkatkan komitmen yang dimilikinya terhadap organisasi (Gelens *et al*, 2014).

Talent management merupakan proses penempatan posisi karyawan berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang diharapkan memaksimalkan produktivitas organisasi (Kusumowardani & Suharnomo, 2016). Meningkatnya produktivitas dan kesuksesan organisasi didukung oleh adanya orang-orang berbakat dan bekerja sesuai dengan bidangnya, sehingga *talent management* dianggap efektif untuk menurunkan tingkat *Turnover Intention* karyawan perusahaan (Esmaeili, 2016). Asumsi tersebut diperkuat dengan hasil temuan Barkhuizen *et al* (2017) yang menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Faktor lain yang mampu mengontrol tingginya angka *turnover intention* pada sebuah organisasi adalah kepribadian. Kreitner dan Kinicki (2014) yang dikutip dalam Gani *et al* (2018) menyatakan kepribadian merupakan karakteristik fisik dan mental yang stabil dalam diri seseorang dan bertanggung jawab atas identitas diri, ciri fisik dan mental. Dalam sebuah organisasi maupun perusahaan terdapat sumber daya manusia dengan beragam kepribadian antar satu dengan lainnya, hendaknya hal ini menjadikan perhatian bagi pihak manajemen karena berkaitan dengan kebijakan yang akan diambil oleh perusahaan. Kepribadian individu cukup berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi (Shabahang & Amani, 2016). Temuan tersebut didukung oleh

Koesmono (2004) serta Sayuti dan Sammang (2018) yang menyatakan bahwa Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Disisi lain, individu yang memiliki kepribadian proaktif akan cenderung menunjukkan perilaku berani mengambil resiko dan mencari hal baru dalam kehidupan kerja mereka, ketika mereka merasa jenuh terhadap pekerjaan yang ada dan menemukan pekerjaan yang jauh lebih baik, mereka akan cenderung menunjukkan niat untuk meninggalkan pekerjaan (Akgunduz *et al*, 2019). Namun temuan tersebut menunjukkan bahwa Kepribadian tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Sedangkan temuan Yani dan Putri (2017) menunjukkan bahwa Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Berkaitan dengan objek penelitian, PT. Damaitec Semarang merupakan salah satu perusahaan manufaktur di bidang industri garmen. Sumber daya manusia merupakan fokus utama yang menjadi permasalahan khususnya pada PT. Damaitec Semarang, salah satu permasalahan yang terjadi yakni meningkatnya angka *turnover intention* dalam kurun waktu tahun 2016 – 2019, yang terlampir dalam tabel berikut :

Tabel 1.1
Tingkat *Turnover Intention* Karyawan PT. Damaitec Semarang
Tahun 2016 - 2019

Keterangan	2016	2017	2018	2019
Jumlah karyawan keluar	56	78	89	96
Total karyawan	585	657	723	792
Tingkat perputaran karyawan	9,57%	11,87%	12,31%	12,12%
Rata-rata perputaran karyawan / tahun	11,47%			

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa tingkat *turnover intention* karyawan setiap tahunnya mulai dari 2016 hingga 2019 mengalami peningkatan, dimana persentase terbanyak terjadi pada tahun 2018, yakni sebesar 12,3 % dan pada tahun 2019 tingkat turnover menurun menjadi 12,12%. Sedangkan tingkat rata-rata *turnover intention* selama 3 tahun terakhir sebesar 11,47%. Tingginya angka tersebut menunjukkan bahwa banyaknya karyawan yang memilih untuk keluar kerja, hal ini dikarenakan kurangnya kemampuan pihak manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yang ada sehingga memberikan dampak pada keluarnya karyawan tersebut. Untuk menekan tingginya angka tersebut, dilakukan beberapa upaya yakni dengan memaksimalkan unsur *talent management* dan kepribadian individu dalam organisasi. Sehingga dalam penelitian ini akan ditarik sebuah judul “MODEL PENGENDALIAN TINGKAT *TURNOVER INTENTION* BERBASIS *TALENT MANAGEMENT* DAN KEPERIBADIAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. DAMAITEK SEMARANG”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh *Talent Management* terhadap Komitemen Organisasi pada PT. Damaitex Semarang?
2. Bagaimana pengaruh Kepribadian terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Damaitex Semarang?
3. Bagaimana pengaruh *Talent Management* terhadap *Turnover Intention* pada PT. Damaitex Semarang?
4. Bagaimana pengaruh Kepribadian terhadap *Turnover Intention* pada PT. Damaitex Semarang?

5. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* pada PT. Damaitex Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Talent Management* terhadap Komitemen Organisasi pada PT. Damaitex Semarang?
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Kepribadian terhadap Komitemen Organisasi pada PT. Damaitex Semarang?
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Talent Management* terhadap *Turnover Intention* pada PT. Damaitex Semarang?
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Kepribadian terhadap *Turnover Intention* pada PT. Damaitex Semarang?
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* pada PT. Damaitex Semarang?

1.4 Manfaat Penelitian

1. Aspek Teoritis

Sebagai bahan referensi bagi pihak lain untuk dikembangkan sebagai penelitian lebih lanjut, terutama mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengaruh *Talent Management*, Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*. Selain itu, dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan baik untuk dunia pendidikan dan perusahaan.

2. Aspek Praktis

Sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan bahwa *Talent Management*, Kepribadian, dan Komitmen Organisasi dalam men



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Turnover Intention

Berdasarkan Saputro *et al* (2016) *Turnover Intention* merupakan kecenderungan atau hasrat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela berdasarkan keinginannya sendiri. *Turnover Intention* merupakan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain yang cenderung berdampak terhadap organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi. Dimana dalam hal ini seorang karyawan masih menunjukkan keinginan pindah kerja yang mengacu pada hasil evaluasi berkaitan hubungan dengan organisasi dan masih belum memutuskan seberapa kemungkinan untuk meninggalkan organisasi (Komariah *et al*, 2017).

Berdasarkan pendapat lain yang dikemukakan Sartono *et al* (2017), *Turnover Intention* adalah perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan disebuah perusahaan. Keluarnya karyawan pada sebuah organisasi dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). Dimana pada *voluntary turnover* karyawan secara sukarela memutuskan untuk meninggalkan organisasi yang disebabkan oleh faktor seberapa menariknya pekerjaan saat ini. Sedangkan *involuntary turnover* merupakan bentuk dari pemecatan karyawan untuk pemberhentian hubungankerja yang bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Pramudika *et al*, 2018). Disisi lain, Rismawan *et al* (2014) menyatakan

Turnover Intention menunjukkan tingkat keinginan karyawan untuk memperoleh pekerjaan yang jauh lebih baik di masa mendatang. Akan tetapi, apabila kesempatan berpindah kerja tidak tersedia atau tidak jauh lebih baik dari pekerjaan saat ini, maka karyawan akan keluar dari organisasi dengan membolos, datang terlambat, atau tidak bersemangat untuk bekerja.

Tingkat *turnover* pada sebuah perusahaan dijadikan sebagai patokan untuk mengukur stabilitas yang terjadi di perusahaan tersebut dan juga dapat dijadikan sebuah gambaran yang mendeskripsikan kinerja perusahaan. Tinggi rendahnya *turnover* karyawan akan berimbas terhadap biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan yang harus ditanggung oleh pihak perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*, diantaranya (Saputro *et al*, 2016)

:

1. Kepuasan kerja,
2. Komitmen organisasi dari karyawan,
3. Kepercayaan terhadap organisasi,
4. *job insecurity* / ketidakamanan kerja.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan *Turnover Intention* adalah besarnya kemungkinan karyawan untuk keluar atau berhenti dari pekerjaannya saat ini guna mencari alternatif pekerjaan lainnya.

Pengukuran turnover intention dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Sudarti et al., (2018), (Akmal & Rislisa, 2018) dan (Satwari et al., 2016) adalah sebagai berikut :

- a. Kecenderungan berpikir seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja.
- b. Kemungkinan karyawan mencari pekerjaan pada perusahaan lain
- c. Ingin melamar ke perusahaan lain
- d. Ingin bekerja di perusahaan lain
- e. Membandingkan pekerjaan saat ini dengan pekerjaan alternatif

2.1.2 Talent Management

Berdasarkan Narayanan *et al* (2018) *Talent Management* adalah suatu aktivitas dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis dari posisi – posisi kunci yang mengembangkan kumpulan orang – orang yang memiliki kompetensi yang tinggi pada suatu pekerjaan. Terdapat beberapa tujuan utama dari *talent management* yakni menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan bakat yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan atau daya saing. Sehingga *talent management* dapat didefinisikan sebagai tahapan input, proses dan output yang ditujukan untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, serta mempertahankan bakat guna meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan (Kontoghiorghes, 2015). Sedangkan Kusumowardani dan Suharnomo (2016) menyatakan *talent management* merupakan proses penempatan posisi karyawan

berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang diharapkan memaksimalkan produktivitas organisasi.

Talent management digunakan untuk menggambarkan dan mengintegrasikan kegiatan dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk merekrut dan mempertahankan orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan kunci di waktu yang tepat. Sehingga terdapat beberapa alasan yang menjadikan *talent management* penting, yakni (Esmaeili, 2016) :

1. Ekonomi berbasis pengetahuan,
2. Tingginya tingkat persaingan,
3. Adanya pergantian dan transfer karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan *talent management* merupakan proses manajemen atau pengelolaan SDM dalam sebuah perusahaan berdasarkan jenis pekerjaan yang sesuai dengan bakat atau kompetensi yang dimilikinya guna untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

2.1.3 Kepribadian

Kepribadian merupakan pola kualitas, kecenderungan, dan karakteristik yang cenderung stabil pada diri seseorang serta berpengaruh terhadap perilakunya yang cenderung mengarah terhadap kreativitas bahkan mempengaruhi keputusan dan perilaku organisasi karyawan (Shabahang & Amani, 2016). Berdasarkan Pratiwi dan Nugrohoseno (2014) Kepribadian didefinisikan sebagai gabungan dari ciri-ciri fisik dan mental pada setiap

individu sebagai identitas atau karakteristik yang membedakan antar individu dalam berperilaku. Pada dasarnya kepribadian seseorang tidak terbentuk secara kebetulan, melainkan berdasarkan faktor genetika serta kondisi lingkungan individu tersebut. Misalnya pada kondisi lingkungan kerja, kepribadian seseorang yang berkerja dilapangan akan memiliki kepribadian yang berbeda dengan karyawan yang berada di dalam kantor (staf administrasi). Selain itu, kepribadian seseorang akan dipengaruhi oleh krisis yang terjadi selama rentang kehidupan sesuai dengan proses pembelajaran dari kehidupannya atau perkembangan status sosialnya (psikososial) (Koesmono, 2004). Sedangkan Fahmi (2017) mendefinisikan kepribadian sebagai pola perilaku yang stabil atau permanen yang merupakan keadaan internal secara konsisten yang menentukan bagaimana seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Terdapat “Lima Besar” dimensi dalam menilai sebuah kepribadian atau lebih dikenal dengan *Big Five Model*, yakni :

1. Dimensi *extraversion*, merupakan dimensi yang mencakup aspek tingkat kenyamanan atau kesenangan seseorang dalam berkelompok.
2. Dimensi *agreeableness*, merupakan dimensi yang cenderung mengarah pada kepatuhan individu terhadap orang lain.
3. Dimensi *conscientiousness*, merupakan bentuk keandalan yang dimiliki oleh individu.
4. Dimensi stabilitas emosi, merupakan kemampuan individu untuk bertahan dalam mengatasi stres atau permasalahan yang terjadi.

5. Dimensi *openness to experience*, merupakan kisaran minat dan ketertarikan individu terhadap berbagai hal-hal baru.

Berdasarkan beberapa definisi diatas disimpulkan bahwa kepribadian merupakan sebuah karakter yang menjadikan ciri khas individu dalam berpikir maupun bertindak dalam menghadapi berbagai situasi. Berdasarkan Fahmi (2017), terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kepribadian, yakni :

1. Kenyamanan dan kesenangan untuk hidup berkelompok,
2. Keramahan,
3. Keandalan,
4. Stabilitas emosional,
5. Keterbukaan terhadap hal-hal baru atau pengalaman.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Menurut Kristanto (2015) Komitmen Organisasi merupakan unsur orientasi hubungan antara individu dan organisasinya yang mengakibatkan bersedianya individu untuk memberikan sesuatu guna merefleksikannya dengan harapan tercapainya tujuan organisasi. Komitmen Organisasional dibangun atas dasar kepercayaan karyawan terhadap nilai-nilai organisasi, sehingga tanpa disadari akan menimbulkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi. Menurut Lydia et al., (2018), karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga akan lebih menguntungkan bagi organisasi.

Komitmen Organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan proses berkelanjutan anggota organisasi dalam mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan secara terus – menerus. Komitmen organisasional memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas pasif, melainkan keterlibatan hubungan yang aktif dan keinginan karyawan untuk berkontribusi dalam organisasinya. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi rasa, keterlibatan karyawan terhadap organisasi atau unit organisasinya ataupun dapat dikatakan seberapa jauh karyawan tersebut mengidentifikasi dirinya pada organisasi serta keterlibatan di dalam suatu organisasi

Berdasarkan Komariah *et al* (2017) Komitmen organisasi yaitu kepercayaan karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan tujuan-tujuan organisasi serta akan tetap memilih tinggal dan tidak akan meninggalkan suatu organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi diartikan sebagai perasaan kewajiban karyawan untuk tinggal dengan organisasi yang dihasilkan dari tekanan internalisasi normatif yang diberikan pada seorang individu (Saputro *et al*, 2016). Meyer dan Allen yang dikutip dalam Setiyanto dan Hidayati (2017) menyatakan terdapat 3 (tiga) dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu :

1. Komitmen afektif yakni keterikatan emosional karyawan, identifikasi serta keterlibatan dalam organisasi.

2. Komitmen berkelanjutan yakni komitmen yang terjadi berdasarkan kerugian yang berkaitan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.
3. Komitmen normatif yakni perasaan wajib atau harus tetap berada dalam organisasi karena hal yang semestinya dilakukan.

Komitmen Organisasi dapat diartikan sebagai bentuk sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan anggota organisasi dalam mengungkapkan perhatian mereka kepada organisasi, keberhasilan organisasi serta keberlanjutan kemajuan organisasi (Luthans, 2006). Berdasarkan David (1997) yang dikutip dalam Saputro *et al* (2016) terdapat 4 (empat) faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal, yang meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, yang meliputi lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, yang meliputi besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi / desentralisasi), dan kehadiran serikat pekerja.
4. Pengalaman kerja.

Komitmen organisasional ini diukur dengan mengadopsi beberapa instrumen yang dikembangkan oleh Mowday dan Porter dalam Hasbiyadi (2018)

- (1) Bersedia bekerja melebihi dari yang biasadiharapkan
- (2) Membanggakan organisasi ini kepada orang lain

- (3) Setia kepada organisasi.
- (4) Bersedia menerima semua macam bentuk penugasan

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh *Talent Management* Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan Narayanan *et al* (2018) *Talent Management* adalah suatu aktivitas dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis dari posisi – posisi kunci yang mengembangkan kumpulan orang – orang yang memiliki kompetensi yang tinggi pada suatu pekerjaan. Terdapat beberapa tujuan utama dari *talent management* yakni menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan bakat yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan atau daya saing. Ini artinya, seorang karyawan akan diberikan pekerjaan yang sesuai dengan bakat yang dimilikinya serta akan memperoleh dukungan fasilitas yang berbeda sesuai dengan pekerjaan dan bakat dimilikinya, sehingga akan meningkatkan komitmen yang dimilikinya terhadap organisasi (Gelens *et al*, 2014). Pernyataan tersebut diperkuat dengan temuan Kontoghiorghes (2015) serta Kusumowardani dan Suharnomo (2016) yang menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

2.2.2 Pengaruh Kepribadian Terhadap Komitmen Organisasi

Kepribadian merupakan pola kualitas, kecenderungan, dan karakteristik yang cenderung stabil pada diri seseorang serta berpengaruh terhadap

perilakunya yang cenderung mengarah terhadap kreativitas bahkan mempengaruhi keputusan dan perilaku organisasi karyawan (Shabahang & Amani, 2016). Sedangkan Komitmen Organisasi merupakan sebuah konstruk multidimensi yang mengacu pada asosiasi psikologis dari individu terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini ditunjukkan dengan adanya kepercayaan individu pada suatu organisasi, nilai, tujuannya, kecenderungan untuk meningkatkan kinerja dan tetap bertahan pada organisasi. Dimana kepribadian individu cukup berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi (Shabahang & Amani, 2016). Temuan tersebut didukung oleh Koesmono (2004) serta Sayuti dan Sammang (2018) yang menyatakan bahwa Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 : Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

2.2.3 Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Turnover Intention*

Kusumowardani dan Suharnomo (2016) menyatakan *talent management* merupakan proses penempatan posisi karyawan berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang diharapkan memaksimalkan produktivitas organisasi. *Talent management* digunakan untuk menggambarkan dan mengintegrasikan kegiatan dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk merekrut dan mempertahankan orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan kunci diwaktu yang tepat. Terdapat beberapa tujuan utama dari *talent management* yakni menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan bakat yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan atau

daya saing. Meningkatnya produktivitas dan kesuksesan organisasi didukung oleh adanya orang-orang berbakat dan bekerja sesuai dengan bidangnya, sehingga *talent management* dianggap efektif untuk menurunkan tingkat *Turnover Intention* karyawan perusahaan (Esmaeili, 2016). Asumsi tersebut diperkuat dengan hasil temuan Barkhuizen *et al* (2017) yang menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H3 : *Talent Management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

2.2.4 Pengaruh Kepribadian Terhadap *Turnover Intention*

Fahmi (2017) mendefinisikan kepribadian sebagai pola perilaku yang stabil atau permanen yang merupakan keadaan internal secara konsisten yang menentukan bagaimana seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Pada dasarnya kepribadian seseorang tidak terbentuk secara kebetulan, melainkan berdasarkan faktor genetika serta kondisi lingkungan individu tersebut. Misalnya pada kondisi lingkungan kerja, kepribadian seseorang yang berkerja dilapangan akan memiliki kepribadian yang berbeda dengan karyawan yang berada di dalam kantor (staf administrasi). Selain itu, kepribadian seseorang akan dipengaruhi oleh krisis yang terjadi selama rentang kehidupan sesuai dengan proses pembelajaran dari kehidupannya atau perkembangan status sosialnya (psikososial) (Koesmono, 2004). Individu dengan kepribadian yang proaktif cenderung terbuka terhadap inovasi, mampu mengatasi stres, memiliki persepsi *self-efficacy* yang tinggi dan mengalami kecemasan yang relatif rendah berkaitan dengan pekerjaan dibandingkan dengan individu dengan kepribadian

yang berbeda. Individu yang memiliki karakter proaktif akan cenderung menunjukkan perilaku berani mengambil resiko dan mencari hal baru dalam kehidupan kerja mereka, ketika mereka merasa jenuh terhadap pekerjaan yang ada dan menemukan pekerjaan yang jauh lebih baik, mereka akan cenderung menunjukkan niat untuk meninggalkan pekerjaan (Akgunduz *et al*, 2019). Namun temuan tersebut menunjukkan bahwa Kepribadian tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Sedangkan temuan Yani dan Putri (2017) menunjukkan bahwa Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H4 : Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

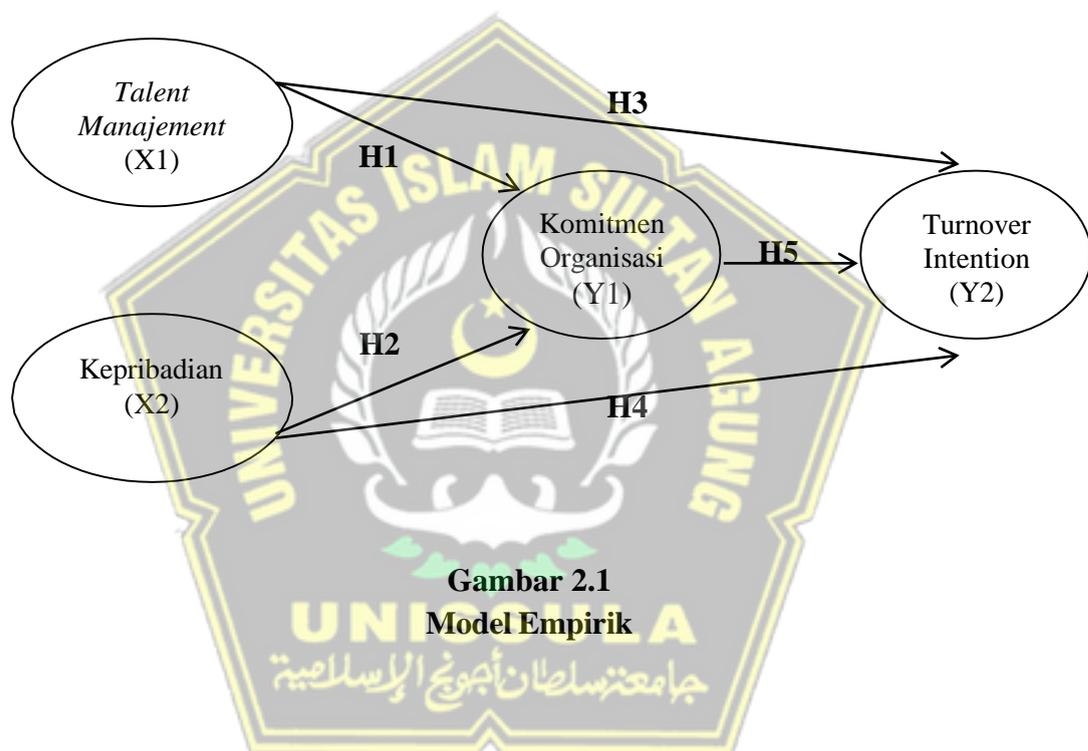
2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan Komariah *et al* (2017) Komitmen organisasi yaitu kepercayaan karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan tujuan-tujuan organisasi serta akan tetap memilih tinggal dan tidak akan meninggalkan suatu organisasi. Hal tersebut terjadi karena individu yang memiliki komitmen organisasi cenderung lebih percaya dan menerima tujuan maupun nilai-nilai organisasi serta ingin selalu berusaha untuk tercapainya tujuan organisasi. Ini artinya semakin baik komitmen karyawan terhadap organisasi maka akan semakin rendah tingkat *turnover intention* yang terjadi (Saputro *et al*, 2016). Pendapat tersebut didukung pula oleh temuan yang dilakukan Komariah *et al* (2017), Setiyanto dan Hidayati (2017) serta Sartono *et al* (2017) yang menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh negatif

dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H5 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

2.3 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2.1
Model Empirik

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan ialah *explanatory research* yang ditujukan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti dan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti (Sugiyono, 2012). Selain itu, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui ditolak atau diterimanya sebuah hipotesis maupun teori dari hasil penelitian terdahulu.

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menganalisis Model Pengendalian Tingkat *Turnover Intention* Berbasis *Talent Management* dan Kepribadian Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Damaitec Semarang.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian untuk ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian operator produksi yang berjumlah 723 orang karyawan.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti dan dianggap mampu mewakili populasi secara keseluruhan (representatif) yang jumlahnya jauh lebih sedikit apabila dibandingkan dengan jumlah populasinya (Sugiyono, 2012). Mengingat jumlah populasi yang cukup besar,

untuk memperoleh sampel yang akurat dan representatif, maka penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = \frac{143}{1+ 723 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{723}{8,23}$$

$$n = 87,8 \text{ (dibulatkan 90 responden)}$$

Keterangan :

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

Ne² : Tingkat kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (10%)

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah 90 responden yang merupakan karyawan bagian operator produksi di PT. Damaitec Semarang.

3.2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan jumlah sampel dengan mengikuti teknik sampling. Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel (Sugiyono, 2010: 56). Adapun teknik pengambilan sampel, dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel yang dilakukan berdasarkan maksud dan tujuan yang ditentukan terlebih dahulu. (Agustiningsih 2012). Adapun kriteria karyawan dalam penelitian ini antara lain :

1. Karyawan Tetap yang bekerja pada Bagian Produksi
2. Bekerja di minimal 1 tahun

3.3. Sumber dan Metode Penelitian

3.3.1. Sumber Data

Data merupakan gambaran dari suatu permasalahan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari data lapangan yang berupa penyebaran kuesioner dan wawancara langsung pada narasumber yang berkaitan dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber aslinya. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan berupa kajian pustaka melalui buku-buku, jurnal-jurnal maupun artikel yang berkaitan dengan variabel penelitian.

3.3.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh antar variabel yang diteliti. Untuk metode data yang dikumpulkan enelitian ini, digunakan beberapa cara yakni :

1. Data primer, diperoleh langsung dari lapangan dengan membagikan kuesioner dan wawancara secara langsung terhadap pihak-pihak yang terkait.

2. Data sekunder, diperoleh dari beberapa buku referensi, artikel ilmiah dan jurnal-jurnal yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Untuk pengukuran variabel dalam penelitian ini, digunakan kuesioner secara personal (*personality questionnaire*) serta menggunakan kuesioner yang bersifat tertutup dan menggunakan angka interval penilaian Skala *Likert* dengan bobot penilaian 1 (satu) sampai 5 (lima), dengan skala pengukuran sebagai berikut :

- Sangat Tidak Setuju (STS) : untuk skor 1
- Tidak Setuju (TS) : untuk skor 2
- Netral (N) : untuk skor 3
- Setuju (S) : untuk skor 4
- Sangat Setuju : untuk skor 5

3.4. Variabel dan Indikator

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Talent management merupakan proses manajemen atau pengelolaan SDM dalam sebuah perusahaan	1. Perkembangan kemampuan, 2. Adanya pelatihan dan pengembangan karir,	Skala Likert skor 1 s/d 5.
berdasarkan jenis pekerjaan yang sesuai dengan bakat atau kompetensi yang dimilikinya guna untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.	1. Adanya pemberian kompensasi dan bonus, 2. Kebijakan dan lingkungan kerja yang memadai, 3. Dukungan pemimpin terhadap bakat karyawan.	
Kepribadian merupakan sebuah karakter yang menjadikan ciri khas individu dalam berpikir maupun bertindak dalam menghadapi berbagai situasi.	Kartikasari (2018) 1. Kenyamanan dan kesenangan untuk hidup berkelompok, 2. Keramahan, 3. Keandalan, 4. Stabilitas emosional,	Skala Likert skor 1 s/d 5.

<p>Komitmen Organisasi merupakan rasa loyalitas karyawan terhadap organisasi yang berakibat terhadap peningkatan kinerja dan rasa enggan untuk meninggalkan organisasi.</p>	<p>5. Keterbukaan terhadap hal-hal baru atau pengalaman. Fahmi (2017) (1) Bersedia bekerja melebihi dari yang biasadiharapkan (2) Membanggakan organisasi ini kepadaorang lain (3) Setia kepada organisasi. (4) Bersedia menerima semua macam bentuk penugasan Hasbiyadi (2018)</p>	<p>Skala Likert skor 1 s/d 5.</p>
<p>Turnover Intention adalah besarnya kemungkinan karyawan untuk keluar atau berhenti dari pekerjaannya saatini guna mencari alternatif pekerjaan lainnya.</p>	<p>a. Kecenderungan berpikir seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja. b. Kemungkinan karyawan mencari pekerjaan pada perusahaan lain c. Ingin melamar ke perusahaan lain d. Ingin bekerja di perusahaan lain e. Membandingkan pekerjaan saat ini dengan pekerjaan alternatif (Sudarti et al., (2018), (Akmal & Rislisa, 2018) dan (Satwari et al., 2016)</p>	<p>Skala Likert skor 1 s/d 5.</p>

3.5. Teknik Analisis Data

3.5.1. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya sebuah kuesioner. Sebuah kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan variabel yang akan diukur (Ghozali, 2011).

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan cara hitung korelasi antara skor setiap pertanyaan dan skor total pernyataan. Hitungan dilakukan menggunakan program SPSS. Uji validitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung $>$ r tabel (signifikansi 5%) maka dapat dinyatakan bahwa pernyataan pada kuesioner tersebut valid, namun apabila nilai r hitung $<$ r tabel (signifikansi 5%) dapat dikatakan bahwa pernyataan pada kuesioner tersebut tidak valid (Ghozali, 2011).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat uji yang digunakan untuk mengukur indikator dari variabel dalam sebuah kuesioner (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban kuesioner responden terhadap pernyataan bersifat konsisten dari waktu ke waktu. Jika jawaban terhadap indikator bersifat acak, maka dapat dikatakan bahwa kuesioner tersebut tidak reliabel. Alat ukur reliabilitas ialah dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai $\alpha > 0,60$, namun jika nilai $\alpha < 0,60$ maka kuesioner tersebut dianggap tidak reliabel (Ghozali, 2011).

3.5.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji variabel independen dan dependen dalam model regresi apakah keduanya mempunyai data yang terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau

mendekati normal. Analisis statistik yang digunakan untuk menguji

keakuratan normalitas adalah uji statistik dengan menggunakan nilai *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Berikut merupakan kriteria dari uji *Kolmogorov-Smirnov* :

- 1) Nilai sig. $> 0,05$, maka data berdistribusi normal.
- 2) Nilai sig. $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal.

2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terdapat korelasi antar variabel independen. Multikolonieritas memiliki pengaruh yang penting dalam memperkirakan model koefisien regresi dengan pada perkiraan model lumrah koefisien regresi. Menurut Ghozali (2013), kriteria dari uji multikolonieritas adalah sebagai berikut.

- 1) Apabila nilai *tolerance* $> 0,10$ dan *VIF* < 10 , maka tidak terjadi multikolonieritas.
- 2) Apabila nilai *tolerance* $< 0,10$ dan *VIF* > 10 , maka terjadi multikolonieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual data yang ada. Terdapat beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas, salah satunya menggunakan Uji *Glejser*. Dimana pada uji tersebut, jika variabel independen secara signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka dapat diindikasikan bahwa pada model tersebut terjadi heteroskedastisitas. Kriteria tidak terjadinya heteroskedastisitas

dapat diketahui apabila nilai *p-value* > 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

3.5.3. Analisis Jalur (*path analysis*)

Model analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung dari sekumpulan variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Ghozali, 2013). Variabel intervening adalah variabel perantara atau intervening yang fungsinya menjadi penengah antara variabel bebas dan variabel terikat. Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan menilai pengaruh langsung atau tidak langsung sekumpulan variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*) dimana variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Talent Management* (X1), Kepribadian (X2), Komitmen Organisasi (Y1), dan *Turnover Intention* (Y2). Berdasarkan variabel tersebut, maka rumusan model regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. $Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e_i$

2. $Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e_i$

Keterangan :

Y_1 : Komitmen Organisasi

Y_2 : *Turnover Intention*

X_1 : *Talent Management*

- X_2 : Kepribadian
- b : koefisien regresi berganda
- e : kesalahan variabel pengganggu

3.5.4. Uji Hipotesis

1. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial (individu), apakah terdapat pengaruh yang signifikan atau tidak. Berikut merupakan tahap-tahap pengujian.

1. Menentukan formulasi hipotesis nihil (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a).

H_0 : tidak ada pengaruh yang signifikan variabel independen terhadap dependen.

H_a : ada pengaruh yang signifikan variabel independen terhadap dependen.

2. Batasan t_{hitung}

H_0 : diterima bila $sig. > \alpha (0,05)$

H_0 : diterima bila $sig. \leq \alpha (0,05)$

2. Uji F

Uji F merupakan uji yang digunakan untuk menguji seluruh variabel independen terhadap dependen pada model regresi yang telah dibuat, apakah memiliki pengaruh secara simultan (bersama-sama) atau tidak. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F-hitung dengan F-tabel yang memiliki nilai signifikansi sebesar 0,05. Dengan kriteria apabila F-hitung $>$ F-

tabel, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara bersama- sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.5.5. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Nilai R^2 terletak antara 0 (nol) sampai 1 (satu). Jika R^2 semakin mendekati 1, maka semakin banyak variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan dalam variabel independen. Hal ini semakin tepat garis regresi sebagai wakil observasi sebenarnya. Begitu sebaliknya, jika R^2 semakin menjauhi 1, maka variasi variabel dependen yang dijelaskan dalam variabel independen semakin kecil.

3.5.6. Sobel Test

Uji Sobel merupakan metode yang dapat digunakan untuk menguji hipotesis dengan menguji pengaruh tidak langsung dari variabel bebas (X) ke variabel dependen (Y) dengan variabel intervening. Salah satu cara untuk menyederhanakan perhitungan tes Sobel adalah Kalkulator Sobel, yang disertakan dalam beberapa program perangkat lunak situs internet. Kriteria tes sobel adalah:

1. Jika nilai p-value < taraf signifikansi 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti terdapat pengaruh variabel independen terhadap dependen melalui variabel intervening / mediasi.
2. Jika nilai uji Sobel > t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti terdapat pengaruh variabel independen terhadap dependen melalui variabel intervening / mediasi.

BAB IV

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Identitas Responden

Identitas responden digunakan sebagai sampel survei untuk memberikan gambaran umum responden yang mewakili karyawan yang masih aktif bekerja di PT. Damaitex. Identitas responden dalam penelitian ini berdasarkan usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir.

4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Klasifikasi usia dapat menunjukkan usia kerja seorang karyawan di PT. DamaiteX. Dari 90 responden yang dipekerjakan di PT. DamaiteX berdasarkan kelompok umur dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur	Frekuensi	Persentase
1.	20 – 30 tahun	28	31.1%
2.	31 – 40 tahun	30	33.3%
3.	41 – 50 tahun	30	33.3%
4.	> 50 tahun	2	2.22%
Total		90	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.1. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan yang bekerja di PT. DamaiteX Kudus berumur 31 – 40 tahun sebanyak 30 responden (33,3%), responden berumur 41 – 50 tahun sebanyak 30 responden (33,3%), responden berumur 20 -30 tahun sebanyak 28 responden (31,1%), responden berumur

lebih dari 50 tahun sebanyak 2 responden (2,22%). Hal ini mengindikasikan bahwa kebutuhan karyawan oleh PT. Damaitex mayoritas berusia 31 – 40 tahun karena dinilai lebih efektif dan produktif dalam bekerja dibandingkan karyawan dikisaran usia lainnya.

4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin seseorang akan menentukan profil karyawan yang masih aktif bekerja di PT. Damaitex. Identitas berdasarkan jenis kelamin responden yang merupakan karyawan yang masih aktif bekerja di PT. Damaitex, dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut ini :

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	25	27.8%
2.	Perempuan	65	72.2%
	Total	90	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2. dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan yang masih aktif bekerja di PT. Damaitex berjenis kelamin perempuan sebanyak 65 orang (72.2%), sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 25 orang (27.8%). Hasil pengolahan data tentang identitas responden berdasarkan atas jenis kelamin mengindikasikan bahwa responden perempuan lebih banyak menjadi karyawan yang bekerja di PT. Damaitex. Hal ini dikarenakan karyawan oleh PT. Damaitex mayoritas berusia 31 – 40 tahun karena dinilai lebih efektif dan produktif dalam bekerja dibandingkan karyawan dikisaran usia lainnya.

4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pengelompokan dari 90 responden yang merupakan karyawan yang bekerja di PT. Damaitex berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	Tamat SMA	57	63.3%
2.	Tamat Perguruan Tinggi	33	36.7%
Total		90	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.3. dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan di PT. Damaitex berpendidikan terakhir SMA sebanyak 57 orang (63,3%), karyawan yang berpendidikan Perguruan Tinggi ada sebanyak 33 orang (36,7%). Hasil pengolahan data tentang identitas responden berdasarkan atas pendidikan terakhir mengindikasikan bahwa dikarenakan lulusan SMA sudah memenuhi kualifikasi di dalam menjalankan proses produksi di perusahaan.

4.2 Deskripsi Variabel

Dalam penentuan skala menggunakan rentang skala yaitu acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur. Penentuan rentang skala disajikan sebagai berikut :

$$RS = (\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai Terendah}) / \text{Banyaknya kelas}$$

$$= (5 - 1) / 5 = 0,8$$

Standar untuk kategori lima kelas tersebut adalah :

1,00 - 1,80 termasuk kategori sangat buruk

1,81 - 2,60 termasuk kategori buruk

2,61 - 3,40 termasuk kategori cukup

3,41 - 4,20 termasuk kategori baik

4,21 - 5,00 termasuk kategori sangat baik

Pada penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai sarana untuk mengetahui pengaruh antara Talent Management, Kepribadian, Komitmen Organisasional dan *Turnover Intention*. Skala pengukuran yang digunakan dalam pemberian skor dengan menggunakan Skala Likert Point 5. Dalam penentuan skala menggunakan rentang skala yaitu acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur. Penentuan rentang skala disajikan sebagai berikut :

4.2.1 Deskripsi Variabel

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskripsi pada variabel Talent Management diketahui tanggapan responden dengan dilihat Tabel 4.4:

Tabel 4.4.
Deskripsi Variabel Talent Management

No.	Indikator Talent Management	Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya diberikan kesempatan untuk mengambil pendidikan lanjutan secara mandiri	0	0	24	32	34	4.11
2.	Saya diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan jenis pekerjaan	0	5	21	29	35	4.04
3.	Saya diberikan kesempatan berprestasi untuk mendapatkan kompensasi dan bonus	0	4	18	41	27	4.01
4.	Saya berkesempatan untuk rotasi jabatan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar	0	5	19	39	27	3.98

5.	Saya diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk mengisi posisi penting dengan mengikuti seleksi internal sebelum perusahaan mencari karyawan baru	0	4	19	40	27	4.00
Rata-rata Talent Management							4.03

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Dari tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden tentang indikator-indikator variabel *Talent Management* memperoleh nilai indeks sebesar 4,03 yang berarti bahwa *Talent Management* pada PT. Damaitec dinyatakan baik. Indikator tertinggi pada variabel *Talent Management* yaitu karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil pendidikan lanjutan secara mandiri dengan nilai indeks sebesar 4.11. Hasil ini mengindikasikan perusahaan mendorong dan mengizinkan karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan berupa pemberian pelatihan internal atau mengirimkan karyawan mengikuti pelatihan di luar perusahaan atau juga memberikan kesempatan (beasiswa) untuk mengambil pendidikan formal lanjutan.

Sedangkan indikator terendah pada variabel *Talent Management* yaitu karyawan berkesempatan untuk rotasi jabatan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar dengan nilai indeks sebesar 3.98. Hal ini mengindikasikan bahwa rotasi kerja perlu dioptimalkan karena dimaksudkan untuk meningkatkan fleksibilitas, keterlibatan, hingga tanggung jawab karyawan.

4.2.2 Deskripsi Variabel Kepribadian

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskripsi pada variabel Kepribadian diketahui tanggapan responden dengan dilihat Tabel 4.5:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Kepribadian

No.	Indikator Kepribadian	Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya adalah orang yang suka membantu karyawan lain jika kesulitan dalam bekerja	0	5	22	33	30	3.98
2.	Saya merasa memiliki gagasan yang sama dengan rekan-rekan kerja saya	0	3	22	35	30	4.02
3.	Saya orang yang dapat diandalkan untuk membantu karyawan lain jika kesulitan dalam bekerja	0	3	23	34	30	4.01
4.	Saya adalah orang yang tenang menghadapi segala sesuatu	0	4	23	37	26	3.94
5.	Saya orang yang terbuka terhadap perubahan	0	3	25	37	25	3.93
Rata-rata Kepribadian							3.98

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Dari tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden tentang indikator-indikator variabel Kepribadian memiliki kategori nilai rata-rata yang baik sebesar 3,98. Indeks maksimum sebesar 4,02 dan indeks minimum sebesar 3,93. Indikator karyawan merasa memiliki gagasan yang sama dengan rekan-rekan kerja menjadi indikator yang paling tinggi. Hal ini mengindikasikan di perusahaan setiap karyawan mempunyai hak menyampaikan ide / gagasan untuk kemajuan perusahaan.

Sedangkan indikator karyawan terbuka terhadap perubahan menjadi indikator yang paling rendah. Hal ini mengindikasikan perlunya mengoptimalkan sikap karyawan untuk melakukan perubahan kegiatan yang menjadi komitmen bersama di perusahaan.

4.2.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskripsi pada variabel Komitmen Organisasional diketahui tanggapan responden dengan dilihat tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional

No.	Indikator Komitmen Organisasional	Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya bersedia bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan	0	6	20	32	32	4.00
2.	Saya bersedia membanggakan organisasi ini kepada orang lain	0	7	13	43	27	4.00
3.	Saya bersedia setia kepada organisasi	0	7	19	32	32	3.99
4.	Saya bersedia menerima semua macam bentuk penugasan	0	3	20	37	30	4.04
Rata-rata Komitmen Organisasional							4.01

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Dari tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden tentang indikator-indikator variabel Komitmen Organisasional memiliki kategori nilai rata-rata yang baik sebesar 4,01. Indeks maksimum sebesar 4,04 dan indeks minimum sebesar 3,99. Indikator karyawan bersedia menerima semua macam bentuk penugasan menjadi indikator yang paling tinggi. Hal ini mengindikasikan perlunya karyawan untuk menerima semua penugasan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

Sedangkan indikator karyawan bersedia setia kepada organisasi menjadi indikator yang paling rendah. Hal ini mengindikasikan perlunya meningkatkan kesetiaan karyawan pada perusahaan dengan cara memberikan hak karyawan

seperti yang dijanjikan perusahaan, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan memberikan apresiasi atas pencapaian kerja karyawan.

4.2.4 Deskripsi Variabel *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskripsi pada variabel *Turnover Intention* diketahui tanggapan responden dengan dilihat tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Deskripsi Variabel *Turnover Intention*

No.	Indikator <i>Turnover Intention</i>	Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Perusahaan ini adalah perusahaan tempat saya mencapai tujuan karir	25	36	19	7	3	2.19
2.	Saya merasa memiliki gagasan yang sama dengan rekan-rekan kerja saya	23	45	16	4	2	2.08
3.	Saya merasa sulit meninggalkan komunitas dalam organisasi	30	34	16	8	2	2.09
4.	Saya merasa sulit meninggalkan komunitas dalam organisasi	28	35	17	8	2	2.12
5.	Saya merasa rugi jika harus meninggalkan pekerjaan saya di perusahaan	29	33	18	7	3	2.13
Rata-rata <i>Turnover Intention</i>							2.12

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Dari tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden tentang indikator-indikator variabel *Turnover Intention* memiliki kategori nilai rata-rata yang baik sebesar 2,12. Indeks maksimum sebesar 2,19 dan indeks minimum sebesar 2,08. Indikator perusahaan (PT. DamaiteX) adalah perusahaan tempat karyawan mencapai tujuan karir menjadi indikator yang paling tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan berharap untuk bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Sedangkan indikator karyawan merasa memiliki gagasan yang sama dengan rekan-rekan kerja menjadi indikator yang paling rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa gagasan dan ide dari karyawan relatif sama dalam menyelesaikan pekerjaan di perusahaan.

4.3 Uji Instrumen

4.3.1 Uji Validitas

Uji Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu valid atau sah.

Syarat uji validitas :

- Jika r hitung $>$ r tabel, maka item pertanyaan tersebut valid.
- Jika r hitung $<$ r tabel, maka item pertanyaan tersebut tidak valid.

Adapun pengujian validitas variabel Talent Management, Kepribadian, Komitmen Organisasional dan Turnover Intention dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.8
Pengujian Validitas Variabel Penelitian

No.	r hitung	r tabel (df=90-2=88)	Kriteria
<i>Talent Management (X₁)</i>			
1	0,850	0,2072	Valid
2	0,820	0,2072	Valid
3	0,814	0,2072	Valid
4	0,845	0,2072	Valid
5	0,814	0,2072	Valid
<i>Kepribadian (X₂)</i>			
1	0,855	0,2072	Valid
2	0,858	0,2072	Valid
3	0,887	0,2072	Valid
4	0,850	0,2072	Valid
5	0,840	0,2072	Valid
<i>Komitmen Organisasional (Y₁)</i>			
1	0,861	0,2072	Valid
2	0,835	0,2072	Valid
3	0,828	0,2072	Valid
4	0,837	0,2072	Valid

<i>Turnover Intention</i> (Y_2)			
1	0,906	0,2072	Valid
2	0,836	0,2072	Valid
3	0,897	0,2072	Valid
4	0,885	0,2072	Valid
5	0,817	0,2072	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.8 pengujian validitas pada variabel *Talent Management*, Kepribadian, Komitmen Organisasional dan *Turnover Intention* pada tabel di atas menunjukkan nilai r hitung $>$ r tabel, maka semua instrumen (item pertanyaan/indikator) dinyatakan valid, sehingga layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauhmana variabel memberikan hasil yang reliabel, atau dapat dikatakan untuk menunjukkan adanya kesesuaian antara sesuatu yang diukur dengan jenis alat pengukur yang dipakai. Dalam pengujian reliabilitas ini menggunakan rumus alpha Cronbach. Pengambilan keputusan dari uji reliabilitas menurut Imam Ghozali (2011) menyatakan bahwa :

- Apabila nilai alpha Cronbach $>$ 0,7 maka suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel.
- Apabila nilai alpha Cronbach $<$ 0,7 maka suatu konstruk atau variabel dikatakan tidak reliabel.

Tabel 4.9
Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

No.	Variabel	Alpha Hitung	Alpha Cronbach	Kriteria
1	<i>Talent Management</i> (X_1)	0,935	0,7	Reliabel
2	Kepribadian (X_2)	0,949	0,7	Reliabel
3	Komitmen Organisasional (Y_1)	0,931	0,7	Reliabel
4	Turnover Intention (Y_2)	0,952	0,7	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Pada pengujian reliabilitas pada Tabel 4.9 di atas, baik variabel bebas yaitu: *Talent Management*, Kepribadian, Komitmen Organisasional serta *Turnover Intention* dikatakan reliabel, sehingga variabel-variabel penelitian di atas layak diujikan ke pengujian hipotesis selanjutnya.

4.4 Model Regresi Pertama : Pengaruh *Talent Management* dan Kepribadian terhadap Komitmen Organisasional

4.4.1 Uji Asumsi Klasik

4.4.1.1 Uji Normalitas

Untuk mengetahui secara detail apakah data tersebut berdistribusi normal, maka dapat dilihat pada uji Kolmogorov Smirnov model penelitian seperti tampilan berikut :

Tabel 4.10
Uji Normalitas Model Pertama

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual Model Pertama
N		90
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,42581368
Most Extreme Differences	Absolute	,049
	Positive	,048
	Negative	-,049
Kolmogorov-Smirnov Z		,463
Asymp. Sig. (2-tailed)		,983

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Dari uji Kolmogorov Smirnov diatas menunjukkan bahwa nilai probabilitas sebesar $0,983 >$ taraf signifikansi 5% atau 0,05 sehingga model regresi pertama terdistribusi secara normal sehingga model penelitian dinyatakan telah memenuhi asumsi normalitas.

4.4.1.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas menggunakan software SPSS dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4.11
Uji Multikolinieritas Model Pertama

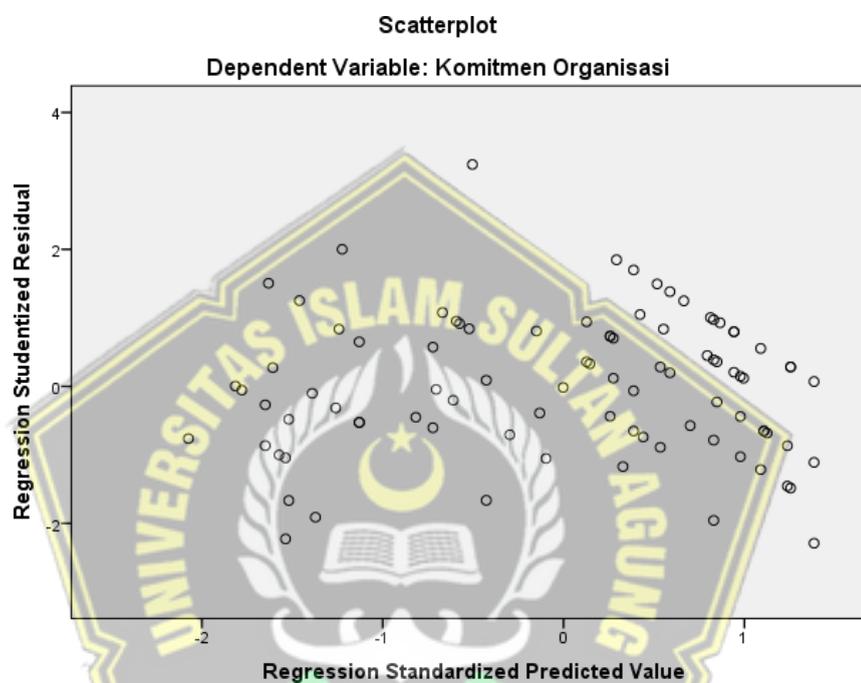
No.	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	<i>Talent Management</i>	0.438	2.282	Bebas Multikolinieritas
2	Kepribadian	0.438	2.282	Bebas Multikolinieritas

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai VIF variabel *Talent Management* sebesar $2,282 < 10$; nilai VIF variabel Kepribadian sebesar $2,282 < 10$ artinya variabel penelitian bebas multikolinieritas karena nilai VIF > 10 .

4.4.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan uji scatterplot :



Gambar 4.1
Uji Heteroskedastisitas Model Pertama
Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Penjelasan pada gambar tersebut di atas terlihat bahwa titik titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumber Y sehingga dapat disimpulkan bahwa uji tersebut tidak terjadi problem heteroskedastisitas pada model penelitian.

4.4.2 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi diperlukan guna mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikansi sehingga dapat dipergunakan untuk menjawab hipotesis. Secara umum formulasi dari analisis regresi dapat ditulis sebagai berikut:

Tabel 4.12
Analisis Regresi Berganda Model Pertama
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,153	,258		,592	,555	
	Talent Management	,451	,091	,419	4,954	,000	,438
	Kepribadian	,512	,088	,492	5,807	,000	,438

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.12 persamaan regresi model penelitian adalah sebagai berikut:

Komitmen Organisasional = 0,419 *Talent Management* + 0,492 Kepribadian Dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa variabel

Kepribadian paling dominan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,492. Faktor kedua yaitu *Talent Management* dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.419. Dilihat dari Tabel 4.12 dapat diartikan bahwa :

- a. Koefisien regresi variabel *Talent Management* terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,419 (positif) artinya semakin baik persepsi karyawan dalam menanggapi indikator-indikator *Talent Management*, maka akan diikuti peningkatan Komitmen Organisasional.
- b. Koefisien regresi variabel Kepribadian terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,492 (positif) artinya semakin baik persepsi karyawan dalam

menanggapi indikator-indikator Kepribadian, maka akan diikuti peningkatan Komitmen Organisasional.

4.4.3 Uji Simultan F

Uji F digunakan untuk menganalisis pengaruh secara bersama-sama (simultan) antara variabel bebas : *Talent Management* dan Kepribadian terhadap Komitmen Organisasional (Y1). Pengambilan keputusan dilakukan dengan memperhatikan uji F pada tabel ANOVA berikut :

Tabel 4.13
Pengujian Output Uji F Model Pertama

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,919	2	21,460	115,694	,000 ^b
	Residual	16,137	87	,185		
	Total	59,056	89			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Kepribadian, Talent Management

Dari hasil pengujian dengan SPSS didapatkan angka F hitung antara *Talent Management* dan Kepribadian terhadap Komitmen Organisasional secara simultan sebesar 115,694 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05; sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara Talent Management dan Kepribadian terhadap Komitmen Organisasional secara simultan (bersama-sama) artinya model regresi dinyatakan fit atau layak sebagai model penelitian.

4.4.4 Uji t

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.12 diatas diperoleh nilai t hitung sebesar 4,954 dan nilai signifikansi atau probabilitas sebesar 0,000 < taraf signifikansi 5% atau 0,05 artinya ada pengaruh positif dan signifikan *Talent Management* terhadap Komitmen Organisasional. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, **diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.12 diatas diperoleh nilai t hitung sebesar 5,807 dan nilai signifikansi atau probabilitas sebesar 0,000 < taraf signifikansi 5% atau 0,05 artinya ada pengaruh positif dan signifikan Kepribadian terhadap Komitmen Organisasional. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, **diterima**.

4.4.5 Koefisien Determinasi Model

Nilai determinasi pada model ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square* yang dapat dilihat pada tampilan berikut :

Tabel 4.14
Koefisien Determinasi Model Pertama

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,852 ^a	,727	,720	,43068

a. Predictors: (Constant), Kepribadian, Talent Management

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil perhitungan regresi, diperoleh nilai Koefisien Determinasi yang disesuaikan (*adjusted R²*) adalah 0,720 artinya variasi dari semua variabel *Talent Management* dan Kepribadian dapat menerangkan Komitmen Organisasional sebesar 72,0%. Sedangkan sisanya sebesar 28,0% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

4.5 Model Regresi Kedua : Pengaruh *Talent Management*, Kepribadian dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*

4.5.1 Uji Asumsi Klasik

4.5.1.1 Uji Normalitas

Untuk mengetahui secara detail apakah data tersebut berdistribusi normal, maka dapat dilihat pada uji Kolmogorov Smirnov model penelitian seperti tampilan berikut :

Tabel 4.15
Uji Normalitas Model Kedua

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual Model Kedua
N		90
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,50859662
Most Extreme Differences	Absolute	,102
	Positive	,102
	Negative	-,096
Kolmogorov-Smirnov Z		,965
Asymp. Sig. (2-tailed)		,310

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Dari uji Kolmogorov Smirnov diatas menunjukkan bahwa nilai probabilitas sebesar $0,310 >$ taraf signifikansi 5% atau 0,05 sehingga model regresi kedua terdistribusi secara normal sehingga model penelitian dinyatakan telah memenuhi asumsi normalitas.

4.5.1.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas menggunakan software SPSS dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4.16
Uji Multikolinieritas Model Kedua

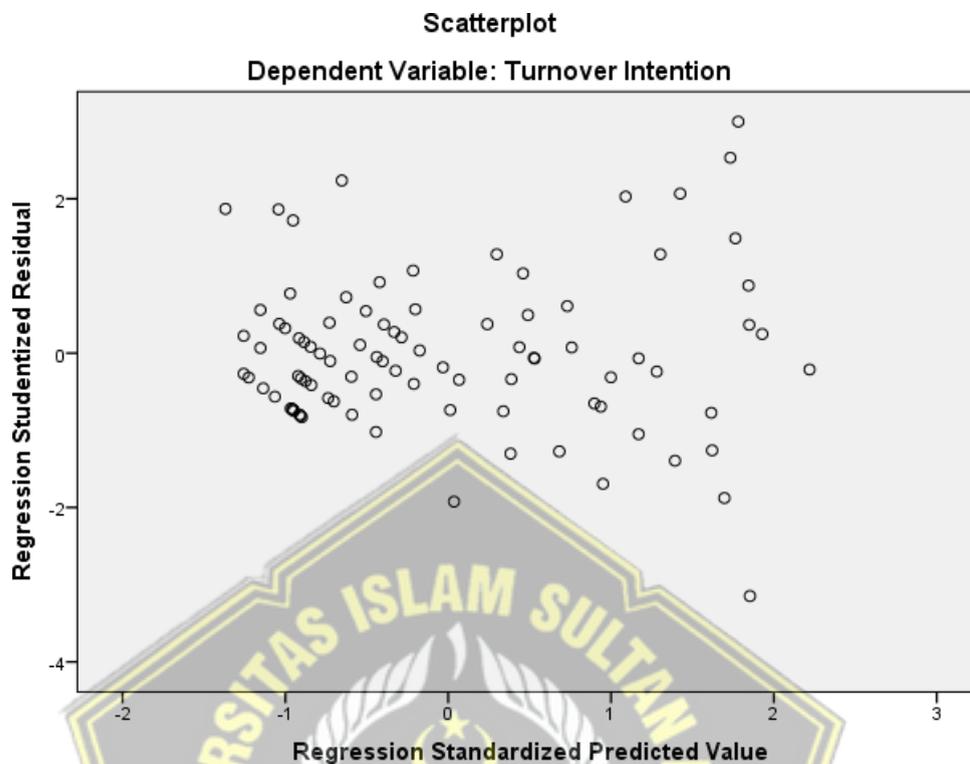
No.	Variabel	Tollerance	VIF	Keterangan
1	<i>Talent Management</i>	0.342	2.926	Bebas Multikolinieritas
2	Kepribadian	0.316	3.167	Bebas Multikolinieritas
3	Komitmen Organisasional	0.73	3.660	Bebas Multikolinieritas

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.16 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai VIF variabel *Talent Management* sebesar $2,926 < 10$; nilai VIF variabel Kepribadian sebesar $3,167 < 10$ dan nilai VIF variabel Komitmen Organisasional sebesar $3,660 < 10$ artinya variabel penelitian bebas multikolinieritas karena nilai VIF > 10 .

4.5.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Berikut hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan uji scatterplot :



Gambar 4.2
Uji Heteroskedastisitas Model Kedua
Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Penjelasan pada gambar tersebut di atas terlihat bahwa titik titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumber Y sehingga dapat disimpulkan bahwa uji tersebut tidak terjadi problem heteroskedastisitas pada model penelitian.

4.5.2 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi diperlukan guna mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikansi sehingga dapat dipergunakan untuk menjawab hipotesis. Secara umum formulasi dari analisis regresi dapat ditulis sebagai berikut:

Tabel 4.17
Analisis Regresi Berganda Model Kedua

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	6,450	,311		20,732	,000		
Talent Management	-,437	,124	-,355	-3,533	,001	,342	2,926
Kepribadian	-,279	,125	-,234	-2,238	,028	,316	3,167
Komitmen Organisasi	-,363	,129	-,317	-2,821	,006	,273	3,660

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.17 persamaan regresi model penelitian adalah sebagai berikut:

$$\text{Turnover} = -0,355 \text{ Talent Management} - 0,234 \text{ Kepribadian} - 0,317 \text{ Komitmen}$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa variabel *Talent Management* paling dominan berpengaruh terhadap *Turnover Intention* dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,355. Faktor kedua yaitu Komitmen Organisasional dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,317. Dan faktor ketiga yaitu Kepribadian dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,234. Dilihat dari Tabel 4.17 dapat diartikan bahwa :

- a. Koefisien regresi variabel *Talent Management* terhadap *Turnover Intention* sebesar -0,355 (negatif) artinya semakin baik persepsi karyawan dalam menanggapi indikator-indikator *Talent Management*, maka akan diikuti penurunan *Turnover Intention*.
- b. Koefisien regresi variabel Kepribadian terhadap *Turnover Intention* sebesar -0,234 (negatif) artinya semakin baik persepsi karyawan dalam menanggapi indikator-indikator Kepribadian, maka akan diikuti penurunan *Turnover Intention*.

- c. Koefisien regresi variabel Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* sebesar -0,317 (negatif) artinya semakin baik persepsi karyawan dalam menanggapi indikator-indikator Komitmen Organisasional, maka akan diikuti penurunan *Turnover Intention*.

4.5.3 Uji Simultan F

Uji F digunakan untuk menganalisis pengaruh secara bersama-sama (simultan) antara variabel bebas : *Talent Management*, Kepribadian dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* (Y2). Pengambilan keputusan dilakukan dengan memperhatikan uji F pada tabel ANOVA berikut :

Tabel 4.18
Pengujian Output Uji F Model Kedua
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,507	3	18,169	67,872	,000 ^b
	Residual	23,022	86	,268		
	Total	77,528	89			

a. Dependent Variable: Turnover Intention

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Talent Management, Kepribadian

Dari hasil pengujian dengan SPSS didapatkan angka F hitung antara *Talent Management*, Kepribadian dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* secara simultan sebesar 67,872 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05; sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *Talent Management*, Kepribadian dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* secara simultan (bersama-sama) artinya model regresi dinyatakan fit atau layak sebagai model penelitian.

4.5.4 Uji t

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.17 diatas diperoleh nilai t hitung sebesar -3,533 dan nilai signifikansi atau probabilitas sebesar 0,001 < taraf signifikansi 5% atau 0,05 artinya ada pengaruh negatif dan signifikan *Talent Management* terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *Talent Management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, **diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.17 diatas diperoleh nilai t hitung sebesar -2,238 dan nilai signifikansi atau probabilitas sebesar 0,028 < taraf signifikansi 5% atau 0,05 artinya ada pengaruh negatif dan signifikan Kepribadian terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Kepribadian berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, **diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.17 diatas diperoleh nilai t hitung sebesar -2,821 dan nilai signifikansi atau probabilitas sebesar 0,006 < taraf signifikansi 5% atau 0,05 artinya ada pengaruh negatif dan signifikan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, **diterima**.

4.5.5 Koefisien Determinasi Model

Nilai determinasi pada model ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square* yang dapat dilihat pada tampilan berikut :

Tabel 4.19
Koefisien Determinasi Model Kedua

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,838 ^a	,703	,693	,51739

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Talent Management, Kepribadian

b. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil perhitungan regresi, diperoleh nilai Koefisien Determinasi yang disesuaikan (*adjusted R²*) adalah 0,693 artinya variasi dari semua variabel *Talent Management*, Kepribadian dan Komitmen Organisasional dapat menerangkan *Turnover Intention* sebesar 69,3%. Sedangkan sisanya sebesar 30,7% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh *Talent Management* dengan Komitmen Organisasional

Talent Management adalah suatu aktivitas dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis dari posisi – posisi kunci yang mengembangkan kumpulan orang – orang yang memiliki kompetensi yang tinggi pada suatu pekerjaan. Terdapat beberapa tujuan utama dari *talent management* yakni menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan bakat yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan atau daya saing. Ini artinya, seorang karyawan akan

diberikan pekerjaan yang sesuai dengan bakat yang dimilikinya serta akan memperoleh dukungan fasilitas yang berbeda sesuai dengan pekerjaan dan bakat dimilikinya, sehingga akan meningkatkan komitmen yang dimilikinya terhadap organisasi (Gelens *et al*, 2014).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan *Talent Management* terhadap Komitmen Organisasional. Semakin baik *Talent Management* maka akan semakin meningkatkan Komitmen Organisasional. Sebaliknya, semakin buruk *Talent Management* maka akan semakin menurunkan Komitmen Organisasional. Hasil ini sesuai dengan temuan penelitian oleh Kontoghiorghes (2015) serta Kusumowardani dan Suharnomo (2016) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Talent Management* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional.

Indikator tertinggi pada variabel *Talent Management* yaitu karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil pendidikan lanjutan secara mandiri. Sedangkan indikator terendah pada variabel *Talent Management* yaitu karyawan berkesempatan untuk rotasi jabatan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

4.6.2 Pengaruh Kepribadian dengan Komitmen Organisasional

Kepribadian merupakan pola kualitas, kecenderungan, dan karakteristik yang cenderung stabil pada diri seseorang serta berpengaruh terhadap perilakunya yang cenderung mengarah terhadap kreativitas bahkan mempengaruhi keputusan dan perilaku organisasi karyawan (Shabahang & Amani, 2016). Sedangkan Komitmen Organisasi merupakan sebuah konstruk multidimensi yang mengacu

pada asosiasi psikologis dari individu terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini ditunjukkan dengan adanya kepercayaan individu pada suatu organisasi, nilai, tujuannya, kecenderungan untuk meningkatkan kinerja dan tetap bertahan pada organisasi. Dimana kepribadian individu cukup berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi (Shabahang & Amani, 2016).

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan Kepribadian terhadap Komitmen Organisasional. Semakin baik Kepribadian maka akan semakin meningkatkan Komitmen Organisasional. Sebaliknya, semakin buruk Kepribadian maka akan semakin menurunkan Komitmen Organisasional.

Hasil ini sesuai dengan temuan penelitian oleh Koesmono (2004) serta Sayuti dan Sammang (2018) menemukan Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Indikator karyawan merasa memiliki gagasan yang sama dengan rekan-rekan kerja menjadi indikator yang paling tinggi, sedangkan indikator karyawan orang yang terbuka terhadap perubahan menjadi indikator yang paling rendah.

4.6.3 Pengaruh *Talent Management* dengan *Turnover Intention*

Kusumowardani dan Suharnomo (2016) menyatakan *talent management* merupakan proses penempatan posisi karyawan berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang diharapkan memaksimalkan produktivitas organisasi. *Talent management* digunakan untuk menggambarkan dan mengintegrasikan kegiatan dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk merekrut dan mempertahankan orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan kunci di waktu yang tepat. Terdapat beberapa tujuan utama dari *talent management*

yakni menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan bakat yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan atau daya saing. Meningkatnya produktivitas dan kesuksesan organisasi didukung oleh adanya orang-orang berbakat dan bekerja sesuai dengan bidangnya, sehingga *talent management* dianggap efektif untuk menurunkan tingkat *Turnover Intention* karyawan perusahaan (Esmaeili, 2016).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan Talent Management terhadap *Turnover Intention*. Semakin baik *Talent Management* maka akan semakin menurunkan *Turnover Intention*. Sebaliknya, semakin buruk *Talent Management* maka akan semakin meningkatkan *Turnover Intention*. Hasil ini sesuai dengan temuan penelitian oleh Barkhuizen *et al* (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Talent Management* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Indikator tertinggi pada variabel *Talent Management* yaitu karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil pendidikan lanjutan secara mandiri. Sedangkan indikator terendah pada variabel *Talent Management* yaitu karyawan berkesempatan untuk rotasi jabatan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

4.6.4 Pengaruh Kepribadian dengan *Turnover Intention*

Fahmi (2017) mendefinisikan kepribadian sebagai pola perilaku yang stabil atau permanen yang merupakan keadaan internal secara konsisten yang menentukan bagaimana seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Pada dasarnya kepribadian seseorang tidak terbentuk secara kebetulan, melainkan

berdasarkan faktor genetika serta kondisi lingkungan individu tersebut. Misalnya pada kondisi lingkungan kerja, kepribadian seseorang yang berkerja dilapangan akan memiliki kepribadian yang berbeda dengan karyawan yang berada di dalam kantor (staf administrasi). Selain itu, kepribadian seseorang akan dipengaruhi oleh krisis yang terjadi selama rentang kehidupan sesuai dengan proses pembelajaran dari kehidupannya atau perkembangan status sosialnya (psikososial) (Koesmono, 2004). Individu dengan kepribadian yang proaktif cenderung terbuka terhadap inovasi, mampu mengatasi stres, memiliki persepsi *self-efficacy* yang tinggi dan mengalami kecemasan yang relatif rendah berkaitan dengan pekerjaan dibandingkan dengan individu dengan kepribadian yang berbeda. Individu yang memiliki karakter proaktif akan cenderung menunjukkan perilaku berani mengambil resiko dan mencari hal baru dalam kehidupan kerja mereka, ketika mereka merasa jenuh terhadap pekerjaan yang ada dan menemukan pekerjaan yang jauh lebih baik, mereka akan cenderung menunjukkan niat untuk meninggalkan pekerjaan (Akgunduz *et al*, 2019).

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan Kepribadian terhadap *Turnover Intention*. Semakin baik Kepribadian maka akan semakin menurunkan *Turnover Intention*. Sebaliknya, semakin buruk Kepribadian maka akan semakin meningkatkan *Turnover Intention*. Hasil ini sesuai dengan temuan penelitian oleh Yani dan Putri (2017) menemukan Kepribadian berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Indikator karyawan merasa memiliki gagasan yang sama dengan rekan-rekan kerja menjadi indikator yang paling tinggi, sedangkan indikator karyawan orang yang terbuka terhadap perubahan menjadi indikator yang paling rendah.

4.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan Komariah *et al* (2017) Komitmen organisasi yaitu kepercayaan karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan tujuan-tujuan organisasi serta akan tetap memilih tinggal dan tidak akan meninggalkan suatu organisasi. Hal tersebut terjadi karena individu yang memiliki komitmen organisasi cenderung lebih percaya dan menerima tujuan maupun nilai-nilai organisasi serta ingin selalu berusaha untuk tercapainya tujuan organisasi. Ini artinya semakin baik komitmen karyawan terhadap organisasi maka akan semakin rendah tingkat *turnover intention* yang terjadi (Saputro *et al*, 2016).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*. Semakin baik Komitmen Organisasional maka akan semakin menurunkan *Turnover Intention*. Sebaliknya, semakin buruk Komitmen Organisasional maka akan semakin meningkatkan *Turnover Intention*. Hasil ini sesuai dengan temuan penelitian oleh Komariah *et al* (2017), Setiyanto dan Hidayati (2017) serta Sartono *et al* (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Indikator karyawan bersedia menerima semua macam bentuk penugasan menjadi indikator yang paling tinggi, sedangkan indikator karyawan bersedia setia kepada organisasi menjadi indikator yang paling rendah.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, makadapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan *Talent Management* terhadap Komitmen Organisasional. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, diterima.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan Kepribadian terhadap Komitmen Organisasional. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, diterima.
3. Ada pengaruh negatif dan signifikan *Talent Management* terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *Talent Management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, diterima.
4. Ada pengaruh negatif dan signifikan Kepribadian terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Kepribadian berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, diterima.

5. Ada pengaruh negatif dan signifikan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, diterima.

5.2 Saran-saran

Saran-saran penelitian ini antara lain :

1. Hasil penelitian menunjukkan *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan berpengaruh negatif *turnover intention*. Indikator tertinggi pada variabel *Talent Management* yaitu karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil pendidikan lanjutan secara mandiri. Hasil ini mengindikasikan perusahaan mendorong dan mengizinkan karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan berupa pemberian pelatihan internal atau mengirimkan karyawan mengikuti pelatihan di luar perusahaan atau juga memberikan kesempatan (beasiswa) untuk mengambil pendidikan formal lanjutan.

Sedangkan indikator terendah pada variabel *Talent Management* yaitu karyawan berkesempatan untuk rotasi jabatan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar. Hal ini mengindikasikan bahwa rotasi kerja perlu dioptimalkan karena dimaksudkan untuk meningkatkan fleksibilitas, keterlibatan, hingga tanggung jawab karyawan.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan berpengaruh negatif *turnover intention*. Indikator karyawan merasa memiliki gagasan yang sama dengan rekan-rekan kerja menjadi indikator yang paling tinggi. Hal ini mengindikasikan di perusahaan setiap karyawan mempunyai hak menyampaikan ide / gagasan untuk kemajuan perusahaan.

Sedangkan indikator karyawan orang yang terbuka terhadap perubahan menjadi indikator yang paling rendah. Hal ini mengindikasikan perlunya mengoptimalkan sikap karyawan untuk melakukan perubahan kegiatanyang menjadi komitmen bersama di perusahaan.

3. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Indikator karyawan bersedia menerima semua macam bentuk penugasan menjadi indikator yang paling tinggi. Hal ini mengindikasikan perlunya karyawan untuk menerima semua penugasan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

Sedangkan indikator karyawan bersedia setia kepada organisasi menjadi indikator yang paling rendah. Hal ini mengindikasikan perlunya meningkatkan kesetiaan karyawan pada perusahaan dengan cara memberikan hak karyawan seperti yang dijanjikan perusahaan, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan memberikan apresiasi atas pencapaian kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akgunduz, Y., Gok, O. A., & Alkan, C. (2019). The Effect of Rewards and Proactive Personality on Turnover Intention and Meaning of Work in Hotel Businesses. *Tourism and Hospitality Research*, 1-14.
- Barkhuizen, N., Schutte, N., & Nagel, L. (2017). Talent Management, Organizational Satisfaction, and Turnover Intention of Academic Staff. *Nineteenth Annual International Conference* (pp. 22-30). Vienna: Global Business and Technology Association.
- Darwish, A. Y. (2000). Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitude to Ward Organizational Change in a Non-Western Setting. *Personnel Review*, 567-592.
- Esmaceli, N. (2016). Importance of Talent Management in Reducing Employees' Turnover Intentions. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 2019-2026.
- Fahmi, I. (2017). Pengaruh Kepribadian dan Persepsi Kerja Guru Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru SMA Negeri Se-Kabupaten Karawang. *Jurnal Pendidikan Pascasarjana Magister PAI*, 112-121.
- Gani, M. R., Ttewal, B., & Trang, I. (2018). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Karya Cahaya (SKC) Gorontalo. *Jurnal EMBA*, 3228-3237.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2014). Affective Commitment of Employees Designated as Talent : Signalling Perceived Organisational Support. *European Journal International Management*, 1- 20.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kartikasari, M. P. (2018). Pengaruh Talent Management Dengan Perceived Organization Support Sebagai Variabel Intervening Terhadap Employee Engagement Pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen* , 559-566.
- Koesmono, H. T. (2004). Pengaruh Kepribadian Terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Serta Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Perkayuan di Jawa Timur. *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, 235-247.
- Komariah, Haryono, A. T., & Minarsih, M. M. (2017). Pengaruh Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada CV. Bartec Semarang. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1-16.

- Kontoghiorghes, C. (2015). Linking High Performance Organizational Culture and Talent Management : Satisfaction / Motivation and Organizational Commitment as Mediators . *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.
- Kusumowardani, A., & Suharnomo. (2016). Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan Global Mindset Terhadap Kinerja Karyawan dan Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening . *Diponegoro Journal of Management*, 1-15.
- Luthans, F. (2006). *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2018). Talent Management and Employee Retention : An Integrative Research and Framework. *Human Resource Development Review*, 1-20.
- Pramudika, C. A., Yulianeu, Fathoni, A., & Rakanita, A. M. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1-6.
- Pratiwi, W. K., & Nugrohoseno, D. (2014). Pengaruh Kepribadian Terhadap Kerjasama Tim dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 63-72.
- Rismawan, P. A., Supartha, W. G., & Yasa, N. N. (2014). Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 424-441.
- Saputro, H., Fathoni, A., & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Ketidakamanan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Pindah Kerja . *Journal of Management*, 1-14.
- Sartono, M., Yulianue, & Budi, L. (2017). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1-13.
- Sayuti, N. L., & Sammang, S. (2018). Pengaruh Kepribadian dan Komunikasi Intrapersonal Terhadap Komitmen Organisasional Pada Dinas Kesehatan Kota Palopo. *Jurnal Manajemen*, 31-36.
- Setiyanto, A. I., & Hidayati, S. N. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 105-110.
- Shabahang, M. J., & Amani, M. (2016). The Relationship Between Personality Factors and Commitment of Iranian Primary School Principal. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 50-59.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Yani, A. S., & Putri, E. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepribadian Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Online Internasional dan Nasional*, 30-43.

