

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN RETENSI KARYAWAN SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

**Skripsi
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



**Disusun Oleh :
Sekar Wachid Kusumaningrum
30402000410**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2023**

HALAMAN PENGESAHAN
SKRIPSI

PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN RETENSI KARYAWAN SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh :

Sekar Wachid Kusumaningrum

30402000410

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

Semarang, 15 Agustus 2023

Dosen Pembimbing



Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si
NIK. 210499047

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN RETENSI KARYAWAN SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh :

Sekar Wachid Kusumaningrum

30402000410

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 22 Agustus 2023

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing



Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si

NIK. 210499047

Dosen Penguji I



Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, M.M.

NIK. 210485009

Dosen Penguji II



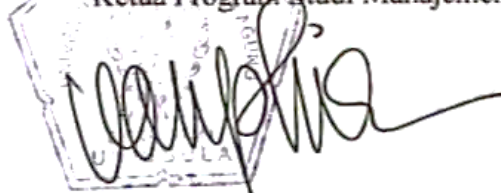
Dra. Endang Dwiastuti, M.Si.

NIK. 220480004

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi pada tanggal 22 Agustus 2023

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sekar Wachid Kusumaningrum

Nim : 30402000410

Program Studi : Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Retensi Karyawan Sebagai Variabel Intervening”** adalah hasil karya saya sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme atau menduplikasi karya milik orang lain. Mengenai pendapat orang lain yang terdapat pada skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Apabila dikemudian hari skripsi ini terbukti ada pelanggaran kode etik ilmiah, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 28 Agustus 2023

Yang menyatakan,



Sekar Wachid Kusumaningrum

NIM. 30402000410

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan. Populasi pada penelitian ini adalah semua karyawan perbankan syariah di Indonesia yang direkrut melalui jalur *Official Development Program* atau ODP. Sampel pada penelitian ini sebanyak 100 orang dengan masa kerja minimal 2 tahun. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan *purposive sampling*, yang mana pengambilannya berdasarkan kriteria tertentu. Metode pengumpulan data pada penelitian melalui kuesioner. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan SPSS 22 yang meliputi : uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis jalur, dan uji hipotesis serta ditambah dengan uji sobel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasannya manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan retensi karyawan tidak dapat memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Manajemen Talenta, Retensi Karyawan, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of talent management on employee performance through employee retention. The population in this study were all islamic banking employees in Indonesia who were recruited through the Official Development Program or ODP. While the sample in this study were 100 people with a minimum working period of 2 years. The sampling technique uses purposive sampling, in which samples are taken with certain considerations. The data study collection used a questionnaire. Data analysis techniques in this study used SPSS 22 which included: validity test, reliability test, classic assumption test, path analysis, and hypothesis testing as well as the sobel test. The results of this study indicate that talent management has a positive and significant effect on employee retention, talent management has a positive and significant effect on employee performance, employee retention has a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, employee retention can't mediate the influence of talent management on employee performance.

Keywords : Talent Management, Employee Retention, Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah rabbil 'alamin segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini dengan baik. Skripsi dengan judul “PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN RETENSI KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING” ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis juga menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak terlepas dari arahan, bimbingan, dan dukungan berbagai pihak yang membantu dalam proses penyusunannya. Sehingga dalam kesempatan ini dengan sepenuh hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang selalu meluangkan waktu dan sabar dalam membimbing, mengarahkan dan memberikan motivasi serta saran kepada penulis sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

4. Bapak/Ibu Dosen Pengajar Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah sabar memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama perkuliahan.
5. Bapak dan ibu serta keluarga saya tercinta, yang tak henti-hentinya memberikan doa, kepercayaan, dan senantiasa memberikan dukungan moril maupun materil untuk penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini.
6. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu di sini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membaca dan menambah pengetahuan. Aamiin ya rabbal alamin.

Semarang, 15 Agustus 2023

Penulis



Sekar Wachid Kusumaningrum
NIM. 30402000410

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Definisi Manajemen Talenta.....	10
2.1.2 Tujuan Manajemen Talenta.....	11
2.1.3 Program Manajemen Talenta.....	11
2.1.4 Indikator Manajemen Talenta.....	12
2.1.5 Definisi Retensi Karyawan.....	13
2.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan.....	14

2.1.7 Indikator Retensi Karyawan.....	15
2.1.8 Definisi Kinerja Karyawan	15
2.1.9 Manfaat Kinerja Karyawan.....	16
2.2.0 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	17
2.2.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	18
2.2 Penelitian Terdahulu	18
2.3 Pengembangan Hipotesis	19
2.4 Model Kerangka Pemikiran	21
BAB III METODE PENELITIAN.....	23
3.1 Jenis Penelitian.....	23
3.2 Populasi dan Sampel	23
3.3 Sumber Data.....	24
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	25
3.5 Skala Pengumpulan Data	25
3.6 Definisi Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel.....	26
3.6.1 Variabel Penelitian.....	26
3.6.2 Definisi Operasionalisasi Variabel.....	26
3.7 Teknik Analisis Data.....	28
3.7.1 Uji Instrumen Penelitian	28
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	29
3.7.3 Uji Hipotesis	30
3.7.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	31
3.7.5 Uji Sobel	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	33
4.1 Gambaran Umum Responden	33
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	35
4.2.1 Deskripsi Data Variabel Manajemen Talenta	36

4.2.2 Deskripsi Data Variabel Retensi Karyawan.....	37
4.2.3 Deskripsi Data Variabel Kinerja Karyawan.....	38
4.3 Analisis Data	39
4.3.1 Uji Instrumen Penelitian	39
4.3.2 Uji Asumsi Klasik	40
4.3.3 Uji Hipotesis	42
4.3.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	44
4.3.5 Uji Sobel	46
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	47
4.4.1 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan	47
4.4.2 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan	49
4.4.3 Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.....	50
BAB V PENUTUP.....	52
5.1 Kesimpulan	52
5.2 Saran.....	52
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	53
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	53
DAFTAR PUSTAKA.....	54
LAMPIRAN.....	58

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Total Aset, Jaringan Kantor, dan Karyawan	
Bank Syariah	5
Tabel 1.2 Tingkat Turnover Karyawan Perbankan Syariah.....	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	18
Tabel 3.1 Skor Jawaban Responden.....	25
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian	27
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	33
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia.....	33
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan.....	34
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja	34
Tabel 4.5 Skor Jawaban Responden Mengenai Manajemen Talenta.....	36
Tabel 4.6 Skor Jawaban Responden Mengenai Retensi Karyawan	37
Tabel 4.7 Skor Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan	38
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Penelitian	39
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	40
Tabel 4.10 Uji Normalitas Variabel Penelitian	41
Tabel 4.11 Uji Heteroskedastisitas Variabel Penelitian.....	41
Tabel 4.12 Hasil uji t.....	42
Tabel 4.13 Uji Determinasi Persamaan 1.....	43
Tabel 4.14 Uji Determinasi Persamaan 2.....	44
Tabel 4.15 Uji Regresi Persamaan 1	45
Tabel 4.16 Uji Regresi Persamaan 2	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	21
Gambar 4.1 Hasil Uji Sobel Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan	47



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	58
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	62
Lampiran 3. Hasil Olah Data SPSS.....	70



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Berada di era dunia globalisasi dengan berbagai kemajuan teknologinya seperti sekarang ini, tak terkecuali juga diikuti dengan tingginya tingkat persaingan yang ketat antar berbagai perusahaan. Berbagai perusahaan tersebut tentunya berupaya untuk bisa mengembangkan strategi yang tepat agar mampu menghadapi berbagai tantangan. Di tengah perubahan yang terjadi karena faktor eksternal, perusahaan perlu fokus pada faktor internal yang bisa mendukung keberhasilan perusahaan. Salah satu faktor internal penting yang harus dimiliki perusahaan agar mampu bersaing secara kompetitif yaitu sumber daya manusia (Aula Rahmawati, 2019).

Faktor SDM merupakan faktor yang paling penting serta tak dapat dipisahkan dari sebuah perusahaan. Dikatakan demikian karena sumber daya manusia tidak hanya dipersepsikan sebagai karyawan atau sumber daya saja, melainkan juga sebagai kunci yang sangat menentukan kesuksesan sebuah perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari perusahaan besar yang sudah berhasil dan sukses, di dalamnya pasti memiliki karyawan yang bertalenta dan memiliki banyak pengetahuan untuk mengelola *human capital* (Banuari et al., 2021). Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berkualitas, perusahaan bisa lebih percaya diri ketika bersaing dengan perusahaan lain (Viany & Susilo, 2018).

Menurut Adiba (2018) dalam (Aula Rahmawati, 2019), mengelola SDM dengan baik merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan oleh perusahaan. Hal tersebut dilakukan guna untuk dapat mencapai keseimbangan antara segi kemampuan perusahaan dan kebutuhan dari karyawan. Salah satu bentuk strategi yang dapat di implementasikan oleh perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu melalui manajemen talenta. Cappelli & Keller (2014), dalam literatur *reviewnya* mendefinisikan manajemen talenta sebagai seperangkat praktik yang dirancang perusahaan untuk menarik, mengembangkan, menyebarkan, mempertahankan bakat serta manajemen karir untuk tuntutan masa depan yang bertujuan untuk mendapatkan individu yang tepat dalam pekerjaan yang tepat (Bibi, 2019).

Dengan pengelolaan sumber daya manusia secara tepat melalui manajemen talenta, perusahaan nantinya dapat menghasilkan karyawan yang berkualitas sehingga ketika karyawan tersebut bekerja mampu menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan yang diberikan, baik di masa sekarang atau di masa depan nanti (Mahyuni et al., 2021). Selain itu, nantinya akan berpengaruh baik pada kinerja karyawannya. Tak hanya berpengaruh pada kinerja saja, melainkan juga akan berpengaruh terhadap pencapaian target dan visi misi perusahaan sesuai yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta memiliki kaitan dengan kinerja karyawan.

Berhasil dan suksesnya suatu perusahaan pasti tidak terlepas dari kinerja karyawan. Adanya manajemen talenta memberikan banyak manfaat dan dampak yang baik pada kinerja perusahaan. Selain itu, adanya manajemen talenta ini

membantu perusahaan dalam proses penempatan talenta pada posisi pekerjaan yang sesuai dengan skill yang dimiliki oleh karyawan tersebut sehingga nantinya diharapkan dapat meningkat kinerjanya (Eka Ramadhani, 2016). Berdasarkan hasil dari penelitian milik (Laras et al., 2019) menjelaskan bahwasannya manajemen talenta memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Sedangkan hasil dari penelitian milik (Choirun et al., 2016) menjelaskan bahwasannya *talent management* tidak memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap *employee performance*. Hal ini dikarenakan ada hambatan dalam penerapannya.

Selain manajemen talenta, ada faktor lain yang memberikan dampak terhadap kinerja karyawan yaitu retensi karyawan. Retensi karyawan didefinisikan sebagai kapasitas yang dimiliki perusahaan untuk dapat mempertahankan para karyawannya yang cenderung memiliki potensi agar tetap tinggal dan bekerja lebih lama untuk perusahaan. Pengembangan program retensi karyawan merupakan bagian yang penting untuk perusahaan. Apabila angka retensi karyawan meningkat, maka angka *employee turnover* juga akan meningkat yang mana akan berdampak negatif pada standar kerja, pelayanan terhadap pelanggan, hingga profitabilitas perusahaan (Purnama & Mayliza, 2019).

Secara umum, retensi karyawan memiliki hubungan yang saling berkaitan dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, merasa termotivasi dan didukung oleh perusahaan, kemungkinan besar karyawan tersebut akan berkontribusi lebih banyak dengan meningkatkan kinerjanya dan tinggal lebih lama dengan perusahaannya (Paille dan Raineri, 2015) dalam (Baharin & Hanafi, 2018). Namun sebaliknya, ketika karyawan merasa tidak

nyaman dengan lingkungan kerjanya dan merasa kurang diperhatikan oleh perusahaan, kemungkinan besar karyawan tersebut akan menurun kinerjanya dan meninggalkan perusahaannya.

Oleh karena itu, sudah semestinya perusahaan mampu mengelola karyawannya dengan baik agar nantinya karyawan tersebut menjadi lebih loyal ke perusahaan sehingga ketika bekerja, karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya. Melalui penelitian (Banuari, 2021) menjelaskan bahwa *employee retention* memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee performance*. Hasil tersebut sama halnya dengan penelitian (Suhendar, 2021) yang menjelaskan bahwa retensi karyawan secara parsial berpengaruh pada kinerja karyawan dengan signifikan.

Di zaman serba maju seperti sekarang ini, menuntut perbankan di Indonesia, tak terkecuali perbankan syariah untuk dapat memperkuat daya saing melalui peningkatan pengelolaan sumber daya manusia. Saat ini, perbankan syariah di Indonesia memiliki peran penting dalam ekosistem industri halal sebagai pendukung utama dari semua aktivitas perekonomian. Selama beberapa tahun belakangan ini, kedudukan perbankan syariah berkembang dan meningkat dengan pesat. Mulai dari segi pelayanan yang ditingkatkan, inovasi pada produk, bahkan melakukan perluasan jaringan membuktikan *trend* yang bernilai positif dari setiap tahunnya. Tidak hanya itu saja, perbankan syariah juga berinisiatif tinggi melaksanakan akselerasi yang mana terlihat dari berbagai bank syariah telah melaksanakan korporasi.

Selama tiga tahun terakhir perbankan syariah mengalami perkembangan yang signifikan di beberapa indikator yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1 Perkembangan Total Aset, Jaringan Kantor, dan Karyawan Perbankan Syariah

Indikator	2019	2020	2021
Total Aset (Dalam Miliar Rupiah)	350.364	397.073	441.789
Jumlah Bank	14	14	12
Jumlah Kantor	1.919	2.034	2.035
Jumlah Fasilitas ATM	2.827	2.800	3.807
Jumlah Karyawan	49.654	50.212	50.708

Sumber : Data Statistik Perbankan Syariah OJK

Dapat dilihat pada tabel di atas, salah satu indikator perbankan syariah yang mengalami perkembangan yang signifikan yaitu jumlah karyawan atau sumber daya manusianya. Meskipun mengalami perkembangan yang signifikan selama beberapa tahun belakangan ini, perbankan syariah di Indonesia saat ini masih sering mengalami permasalahan dalam mengelola sumber daya manusianya.

Tabel 1.2 Tingkat Turnover Karyawan Perbankan Syariah

Indikator	2019	2020	2021
Jumlah Karyawan Awal Tahun	49.522	49.723	50.483
Jumlah Karyawan Akhir Tahun	49.654	50.212	50.708
Jumlah Karyawan yang Keluar	4.594	703	11.127
Turnover Rate	9,26%	1,40%	21,99%

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2022

Seperti yang terlihat pada tabel di atas, *turnover rate* selama tiga tahun terakhir terlihat tidak stabil, pada tahun 2019 dan 2020 *turnover rate* dikategorikan normal karena masih di bawah 10%, sedangkan pada tahun 2021 *turnover rate* dikategorikan tinggi karena di atas 10%. Selain permasalahan pada *turnover*

karyawan, perkembangan jumlah karyawan perbankan syariah saat ini tidak diikuti pula dengan kualitas yang memadai dari SDM, terutama yang berlatar belakang pendidikan dari bidang perbankan syariah. Menurut Rusydiana dalam Thalha Alhamid (2019), kurang memadainya SDM yang ahli serta professional pada bidang perbankan syariah menjadi salah satu factor penghambat berkembangnya industri tersebut. Seperti yang kita ketahui, jika suatu perusahaan mempunyai permasalahan yang berhubungan dengan manajemen SDM, maka dapat mempengaruhi kinerja perkembangan dari perusahaan tersebut. Dalam dunia perbankan peran SDM sangat penting dan strategis, sehingga dibutuhkan SDM yang kompeten dan professional (Latifah & Ritonga, 2020). Untuk mengatasi hal tersebut, dibutuhkan manajemen yang baik agar dapat mengelola serta meningkatkan kualitas SDM di bank syariah.

Dalam rangka untuk dapat memperkuat daya saing, perbankan syariah membutuhkan para talenta yang siap pakai dengan kriteria kualifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan yang diharapkan nantinya di masa depan dapat mengisi posisi kunci di setiap tingkat jabatan yang ada di perusahaan. Salah satu upaya yang dilakukan perbankan syariah untuk mendapatkan para talenta yang berkualitas yaitu melalui sebuah program yang disebut *Officer Development Program* atau ODP (Infobank Institute, n.d.). *Officer Development Program* ini merupakan suatu program pra kerja yang digunakan untuk melatih calon atau kandidat karyawan dalam suatu perusahaan agar nantinya siap menjadi karyawan dengan kualifikasi dan kemampuan khusus. Program ODP ini dilaksanakan oleh perbankan untuk mendapatkan karyawan baru di level *officer*. Selain itu, program ODP ini dirancang

husus bagi lulusan baru (*freshgraduate*) yang masih minim pengalaman kerja tetapi memiliki keinginan dan motivasi yang besar untuk menjadi karyawan (LinovHR, 2021).

Waktu pelaksanaan program *Officer Development Program* (ODP) ini umumnya sekitar 1 hingga 2 tahun. Selama program ODP berlangsung, para peserta akan menjalani dua jenis pelatihan. Tahap pertama yaitu *classical*, pada tahap ini para peserta akan mendapatkan pelatihan tentang pengetahuan dasar di dalam kelas. Beberapa pengetahuan yang akan dipelajari ini meliputi : pengenalan perusahaan, visi dan misi, hingga pelatihan manajerial lainnya. Tahap kedua yaitu *on job training*, pada tahap ini para peserta akan diturunkan langsung ke perusahaan untuk merasakan secara langsung bekerja menjadi seorang karyawan, mengetahui hal apa yang akan mereka hadapi nantinya, dan dengan siapa saja mereka akan berinteraksi ketika bekerja.

Berdasarkan riset data yang diperoleh melalui *annual report*, upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan angka *retention* dan memotivasi karyawannya terutama karyawan bertalenta yaitu melalui pemberian *reward* dalam bentuk finansial maupun non finansial. Pemberian *reward* dalam bentuk finansial yang diberikan perusahaan untuk karyawannya seperti : penyesuaian berupa gaji tahunan yang berpedoman pada peraturan pemerintah yang berlaku, Tunjangan Hari Raya (THR), uang pelaksanaan cuti tahunan, dan uang cuti besar yang diberikan setiap periode masa kerja selama 3 tahun. Selain itu perusahaan juga memberikan bonus tahunan yang ditetapkan berdasarkan kinerja serta insentif khusus.

Sedangkan pemberian *reward* dalam bentuk non finansial yang diberikan perusahaan untuk karyawannya seperti : distribusi program *Employee Stock Allocation* (ESA), memberikan fasilitas beasiswa bagi anak dari karyawan bank, dan bantuan bagi karyawan yang sedang mengalami musibah atau karena sebab tertentu. Selain itu, apresiasi juga diberikan kepada unit kerja dan individu berdasarkan inovasi terbaik yang berdampak kepada kinerja bank.

Adanya manajemen talenta yang di implementasikan melalui program *Officer Development Program* (ODP) ini diharapkan perusahaan mampu untuk mendapatkan para talenta yang berkualitas sehingga ketika bekerja ditempatkan sesuai dengan potensi talenta yang dimilikinya mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga nantinya juga dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu, perusahaan berharap dengan adanya program retensi karyawan ini juga bisa membantu dalam meningkatkan rasa loyalitas karyawan ke perusahaan.

Melalui penjelasan latar belakang serta hasil dari penelitian sebelumnya, penulis bermaksud untuk melakukan penelitian untuk membuktikan variabel yang sedang diteliti. Penelitian tersebut diberi judul “Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Retensi Karyawan Sebagai Variabel Intervening”.

1.2 Rumusan Masalah

Melalui penjelasan latar belakang di atas, dapat disusun rumusan masalah dari penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan?
2. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan?

1.1 Tujuan Penelitian

Melalui rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

1.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini bisa digunakan sebagai sarana menambah ilmu atau wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan manajemen talenta, retensi karyawan, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini nantinya dipergunakan sebagai masukan/saran untuk perusahaan yang terkait, khususnya cara untuk mengimplementasikan manajemen talenta agar dapat meningkatkan retensi dan kinerja karyawan secara optimal.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Definisi Manajemen Talenta

Pella & Inayati (2011) dalam (Masduki & Sopiyan, 2021) menjelaskan bahwa *talent management* merupakan sebuah perencanaan strategis yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengelola karyawan pilihan, dengan tujuan di waktu yang sudah tepat karyawan pilihan tersebut mendapatkan pekerjaan yang relevan di sesuai tujuan strategis serta prioritas dari kegiatan perusahaan.

Capelli & Keller (2014) dalam (Bibi, 2019) mendefinisikan manajemen talenta sebagai seperangkat praktik yang dirancang oleh perusahaan untuk menarik, mengembangkan, menyebarkan, mempertahankan bakat serta manajemen karir untuk mencapai tuntutan dimasa depan yang bertujuan untuk mendapatkan individu yang tepat dalam pekerjaan yang tepat.

Sedangkan (Choirun et al., 2016) mendefinisikan *talent management* sebagai rangkaian program yang terencana terdiri dari identifikasi, pengembangan, sampai retensi karyawan yang bertalenta agar dapat mengisi posisi yang tepat sesuai kemampuan yang dimiliki sehingga nantinya karyawan yang bertalenta tersebut mampu bekerja dengan optimal sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

Dari beberapa para ahli tersebut yang mendefinisikan mengenai manajemen talenta, disimpulkan bahwasannya manajemen talenta adalah serangkaian praktik program yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan para karyawannya yang memiliki potensi.

2.1.2 Tujuan Manajemen Talenta

Menurut Berger dan Berger (2004) dalam (Banuari, 2021) manajemen talenta memiliki tiga tujuan utama, yaitu :

1. Untuk mengidentifikasi, memilih, dan mengelola karyawan bertalenta sehingga dapat menginspirasi karyawan lain agar dapat melakukan hal yang sama.
2. Untuk menemukan, mengembangkan, dan memposisikan *talent* yang berkualitas untuk mengisi posisi kunci dalam perusahaan.
3. Untuk mengalokasikan sumber daya yang meliputi : kompensasi, latihan, pelatihan penugasan pekerjaan, dan insentif lainnya kepada karyawan berdasarkan kontribusi aktual yang mereka berikan ke perusahaan.

2.1.3 Program Manajemen Talenta

Menurut Alfred Chandler yang dikutip oleh Capelli pada bukunya yang memiliki judul "*Talent on Demand*" (2008:118), menjelaskan tahapan dari program manajemen talenta meliputi :

1. Menetapkan Kriteria Talenta

Tahap pertama, perusahaan menetapkan kriteria talenta yang berkualitas untuk mengisi jabatan strategis yang ditempatkan di semua tingkatan posisi

yang ada di perusahaan. Kriteria talenta yang dipilih tentunya juga yang berkualitas seperti berkarakter dan berkepribadian baik, berwawasan luas, memiliki potensi dan pengalaman kinerja yang baik.

2. Menyeleksi Grup Pusat Pengembangan Talenta

Tahap kedua, perusahaan melakukan usaha untuk dapat mempertahankan kandidat yang telah agar para kriteria talenta yang dipilih bisa menjadi peserta untuk mengikuti seleksi dari program manajemen talenta.

3. Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta

Tahap ketiga, perusahaan merancang dan merencanakan program pengembangan yang diberikan kepada setiap peserta yang telah dipilih.

4. Menugaskan Posisi Kunci

Tahap keempat, perusahaan menunjuk dan menempatkan setiap peserta yang lulus penilaian untuk mengisi jabatan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

5. Mengevaluasi Kemajuan Program

Tahap kelima, melakukan evaluasi hasil kinerja dari perkembangan peserta program manajemen talenta untuk mengetahui apakah program yang direncanakan oleh perusahaan memiliki kemajuan atau tidak.

2.1.4 Indikator Manajemen Talenta

Menurut (Mohammed et al., 2019) indikator dari manajemen talenta yaitu :

1. *Performance Management*
2. *Coaching Talent*

3. *Career Development*

4. *Leadership Development*

2.1.5 Definisi Retensi Karyawan

Menurut Hasibuan (2000:176) dalam (Putri & Arwiyah, n.d.) retensi karyawan diartikan sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan dan mempertahankan kondisi karyawan baik dari segi fisik, psikis, dan sikap agar mereka bisa terus berkontribusi dan produktif selama di perusahaan guna untuk mendukung pencapaian tujuan strategis dari perusahaan.

Sedangkan menurut Sumarni (2011) dalam (Aula Rahmawati, 2019) retensi karyawan diartikan sebagai bentuk upaya perusahaan guna mempertahankan karyawannya yang berkompeten dan berpeluang untuk membantu kemajuan perusahaan tempatnya bekerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ahmad (2011) dalam (Banuari et al., 2021) retensi karyawan diartikan sebagai kemampuan atau upaya yang dilakukan perusahaan untuk dapat mempertahankan potensi yang dimiliki oleh karyawannya agar bersikap tetap loyal kepada perusahaan.

Dari beberapa para ahli tersebut yang mendefinisikan mengenai retensi karyawan, disimpulkan bahwasannya retensi karyawan adalah sebuah usaha untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi atau keahlian agar tetap loyal dan dapat bekerja dalam jangka waktu yang cukup lama sehingga bisa terus berkontribusi untuk perusahaan.

2.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan

Dari Mathis & Jackson (2010) dalam (Banuari, 2021) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi retensi karyawan antara lain :

1. Komponen Perusahaan

Perusahaan yang mengimplementasikan budaya nilai yang positif serta unik, memiliki tujuan, strategi dan peluang yang jelas, serta manajemen dalam pengelolaan karyawan yang baik berpeluang memiliki tingkat retensi karyawan yang tinggi.

2. Peluang Posisi Perusahaan

Upaya untuk mengembangkan karir di perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat retensi karyawan. Adanya peluang untuk dapat berkembang secara mandiri menghadirkan alasan tersendiri mengapa mereka mau bekerja dan mampu bertahan. Beberapa faktor dasarnya yaitu adanya pelatihan berkelanjutan, pengembangan dan bimbingan karir untuk karyawan, serta rencana karir yang formal dari perusahaan.

3. Penghargaan

Karyawan akan menerima penghargaan dari perusahaan dapat berupa gaji atau insentif, dan tunjangan. Perusahaan yang mampu mensejahterakan para karyawannya dengan memberikan penghargaan yang sifatnya kompetitif seperti tunjangan dan bonus special berdasarkan dari tingkat kinerja mereka cenderung memiliki tingkat retensi yang tinggi.

4. Tugas dan Pekerjaan

Pemberian tugas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan merupakan faktor utama yang dapat mempengaruhi retensi karyawan. Tugas pekerjaan yang baik dalam hal ini tentunya perusahaan bisa mencermati beberapa hal seperti tanggung jawab dan wewenang, fleksibilitas, situasi kerja (berkaitan dengan fisik dan non fisik), serta *work life balance* karyawan tersebut.

5. Hubungan Karyawan

Perusahaan yang mengimplementasikan budaya untuk bisa saling menghargai, berperilaku adil, tidak diskriminatif, serta bisa membangun hubungan yang baik antar sesama rekan kerja akan sangat mempengaruhi retensi karyawan di sebuah perusahaan.

2.1.7 Indikator Retensi Karyawan

Menurut Isfahani & Boustani (2014) dalam (Ekhsan & Taopik, 2020) indikator retensi karyawan terdiri atas :

1. Pekerjaan Menarik
2. Hubungan Karyawan
3. Pengupahan Adil
4. Dukungan Manajemen

2.1.8 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Prawirosentono (2014) dalam (Banuari et al., 2021) kinerja karyawan adalah suatu hasil yang diselesaikan karyawan berdasarkan tugas serta tanggung jawab yang diberikan guna mencapai efektivitas perusahaan.

Lalu dari Irawati (2017) dalam (Aula Rahmawati, 2019) kinerja karyawan sebagai produktivitas kerja yang dilakukan karyawan untuk memenuhi wewenang serta tanggung jawab. Kinerja juga menjadi gambaran yang memberikan bukti seberapa mampukah karyawan tersebut memenuhi syarat-syarat pekerjaannya.

Sedangkan (Choirun et al., 2016) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai sebuah pencapaian ketika bekerja yang dilakukan oleh karyawan dengan didasarkan pada skill yang diperolehnya ketika mengikuti pelatihan dan pengembangan yang bertujuan agar produktivitas kerjanya meningkatkan sehingga profitabilitas perusahaan dapat dicapai.

Dari beberapa para ahli tersebut yang mendefinisikan mengenai kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.9 Manfaat Kinerja Karyawan

Beberapa manfaat yang diperoleh dengan kinerja karyawan menurut Nidan (2016) dalam (Harahap, 2018) antara lain :

1. Untuk memperbaiki kinerja agar dapat bekerja lebih efektif, baik bekerja secara individu maupun secara tim.
2. Untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki karyawan.
3. Untuk menciptakan iklim yang sifatnya kondusif dengan cara melibatkan karyawan diseluruh kegiatan yang ada.

4. Untuk memastikan bahwa tugas yang dikerjakan karyawan berkontribusi baik untuk perusahaan.
5. Agar produktivitas tiap individu dapat meningkat.

2.2.0 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Tzesan (2012) dalam (Harahap, 2018) kinerja karyawan di pengaruhi beberapa faktor, yaitu :

1. Kemampuan Individu

Kemampuan tiap individu dapat dipengaruhi beberapa factor seperti, kapabilitas kerja, semangat dan etos kerja. Kapabilitas kerja tiap individu bisa dipengaruhi dari kesehatan fisik dan psikis, latar belakang pendidikan, banyaknya pelatihan yang diikuti, serta pengalaman kerja. Selain itu, semangat dan etos kerja juga penting dalam mendorong individu untuk semangat bekerja, semangat dan etos kerja dapat dipengaruhi dari kondisi sekitar, latar belakang keluarga, dan nilai budaya, serta agama.

2. Dukungan Perusahaan

Kinerja tiap individu juga tergantung pada dukungan yang diberikan perusahaan, seperti proses pembagian tugas kerja, fasilitas penunjang, kondisi lingkungan kerja, bahkan syarat kerja.

3. Dukungan Manajemen

Kinerja individu maupun perusahaan tentu bergantung pada skill manajerial para manajemen ketika mengatur dan memimpin semua aktivitas karyawan, dan juga menciptakan suasana kerja yang kondusif. Selain itu, tiap manajer

dituntut harus mengetahui keterbatasan yang dimiliki karyawannya dan mencari solusinya.

2.2.1 Indikator Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2006:378) dalam (Suhendar, 2021) menyebutkan indikator kinerja karyawan terdiri atas :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Kehadiran
5. Kemampuan Kerjasama

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Artikel	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Dian Putri Dewi Ratnawati, Made Subudi (2018)	“Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi.”	Kuantitatif	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari <i>talent management</i> terhadap <i>employee retention</i> .
2.	Hanum Aula Rahmawati (2019)	“Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan.”	Kuantitatif	Adanya hubungan yang positif serta signifikan antara manajemen talenta dengan retensi karyawan.

3.	Ni Ketut Nonik W. (2018)	"Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap Meningkatnya Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Wilayah Telkom Bandung)."	Kuantitatif	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari <i>talent management</i> terhadap kinerja karyawan di PT Telekomunikasi, Tbk Wilayah Telkom Bandung.
4.	Anisah, Sakinah A. S. (2020)	"Konsep Manajemen Talenta dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan."	Kuantitatif	Adanya hubungan yang positif serta signifikan antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan.
5.	Intan Dwiki Putri (2019)	"Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaltacitra Utama Jakarta Timur."	Kuantitatif	Menunjukkan adanya hasil yang positif secara signifikan antara retensi dengan kinerja karyawan.
6.	Ayu Mahyuni (2021)	"Pengaruh Manajemen, Manajemen Pengetahuan dan Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UP3 Kota Tanjung Pinang."	Kuantitatif	Menunjukkan adanya hasil yang signifikan antara retensi karyawan dengan kinerja karyawan PT. PLN UP3 Kota Tanjung Pinang.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Manajemen Talenta Berpengaruh Terhadap Retensi Karyawan

Capelli & Keller (2014) dalam (Bibi, 2019) mendefinisikan manajemen talenta sebagai seperangkat praktik yang dirancang oleh perusahaan untuk menarik, mengembangkan, menyebarkan, mempertahankan bakat serta manajemen karir

untuk mencapai tuntutan dimasa depan yang bertujuan untuk mendapatkan individu yang tepat dalam pekerjaan yang tepat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Ratnawati & Subudi, 2018) berjudul “Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Employee Retention* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi”, menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *talent management* dengan *employee retention*. Penelitian tersebut sepadan hasilnya seperti penelitian (Aula Rahmawati, 2019) yang menunjukkan kesimpulan serupa.

H₁ : Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

2.3.2 Manajemen Talenta Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Ketut et al., n.d.) berjudul “Pengaruh *Talent Management* Terhadap Meningkatnya Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Wilayah Telkom Bandung)”, menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *talent management* terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi, Tbk Wilayah Telkom Bandung. Penelitian tersebut sepadan hasilnya seperti penelitian (Anisah & AS, 2020) yang menunjukkan kesimpulan serupa.

H₂ : Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Retensi Karyawan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sumarni (2011) dalam (Aula Rahmawati, 2019) retensi karyawan diartikan sebagai bentuk upaya perusahaan guna mempertahankan karyawannya yang berkompeten dan berpeluang untuk membantu kemajuan perusahaan tempatnya bekerja.

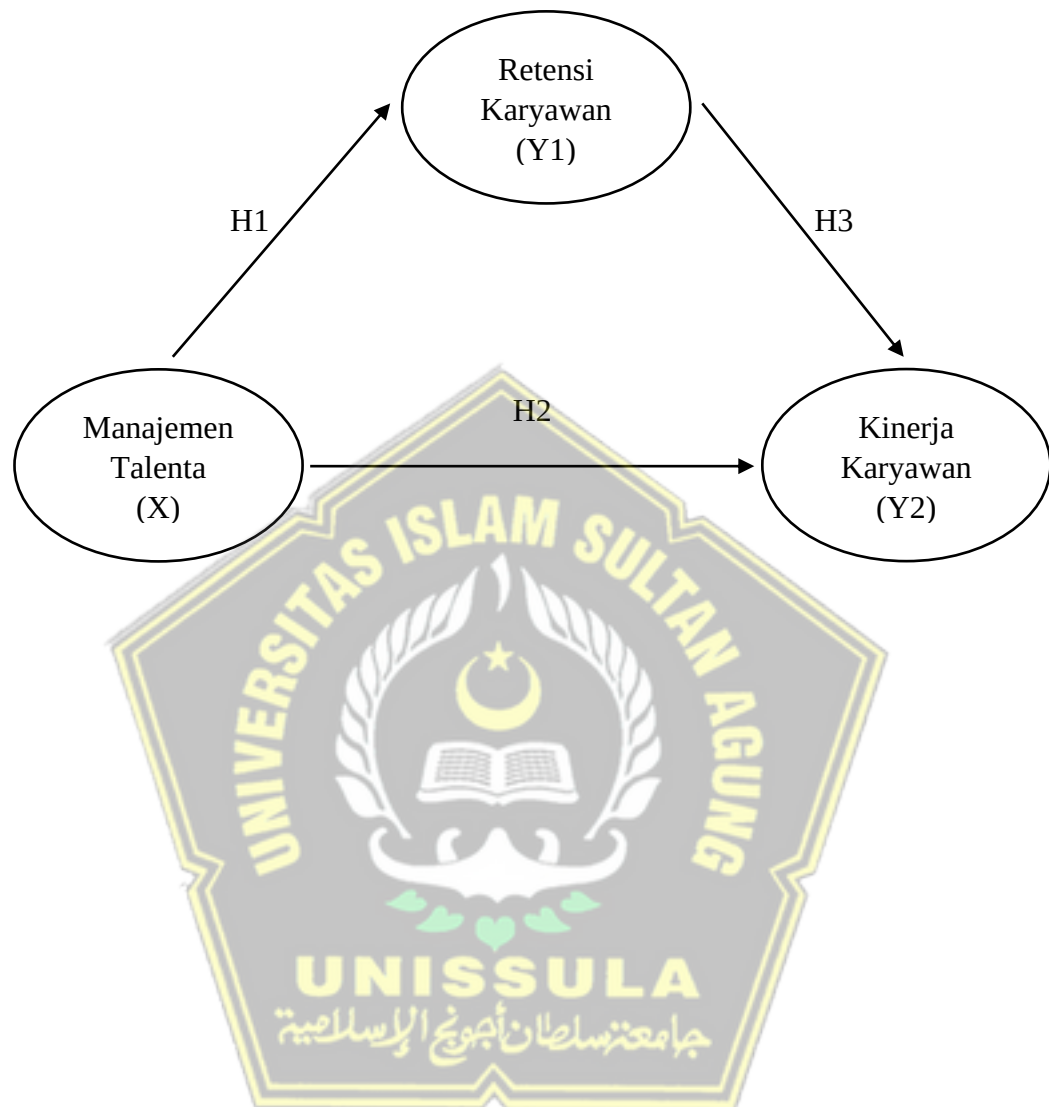
Berdasarkan penelitian (Putri & Arwiyah, n.d.) berjudul “Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaltacitra Utama Jakarta Timur”, menyatakan bahwa ada pengaruh positif serta signifikan antara retensi karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut sepadan hasilnya seperti penelitian (Mahyuni et al., 2021) yang menunjukkan kesimpulan serupa.

H₃ : Retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Model Kerangka Pemikiran

Berdasarkan dari landasan teori, penelitian terdahulu, dan pengembangan hipotesis, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Berdasarkan penjelasan dari Sugiyono (2015), penelitian kuantitatif merupakan suatu penelitian dengan landaskan filsafat *positivisme*, yang mana bertujuan untuk mengamati sebuah populasi atau sampel tertentu, mengumpulkan data dengan sebuah instrumen, dan menganalisis data secara kuantitatif (berupa angka) yang berguna untuk pengujian hipotesis penelitian.

3.2 Populasi dan Sampel

Secara sederhana, populasi adalah subyek pada suatu wilayah serta dalam kurun waktu tertentu yang akan diamati peneliti (Sugiyono, 2019). Populasi dari penelitian ini adalah semua karyawan perbankan syariah di Indonesia yang direkrut melalui jalur *Official Development Program* atau ODP yang jumlahnya tidak diketahui.

Sampel dapat dikatakan sebagai bagian dari populasi. Sampling yang digunakan pada penelitian ini yaitu *non probability sampling*, yang tidak memberikan kesamaan peluang untuk dipilih menjadi sampel. Dan fokus samplingnya menggunakan *purposive sampling*, teknik mengambil sampel melalui kriteria tertentu (Sugiyono, 2019). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan perbankan syariah yang direkrut melalui jalur *Official Development Program* atau

ODP dengan masa kerja minimal 2 tahun. Untuk penentuan sampel, apabila populasinya luas besar serta tidak diketahui jumlahnya, berdasarkan dari Widiyanto (2008:35) menggunakan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{Z^2}{4 (Moe)^2}$$

Keterangan :

N = Banyak sampel

Z = Nilai Z dengan tingkat keyakinan 95%, maka nilai Z = 1,96 (tabel distribusi normal)

Moe = Margin of error 10%

Melalui penggunaan Moe 10%, maka total sampel minimal yang di dapat sebagai berikut :

$$n = \frac{Z^2}{4 (Moe)^2} = \frac{(1,96)^2}{4 (0,1)^2} = \frac{3,8416}{0,04} = 96,04$$

Maka sampel minimal yang dibutuhkan peneliti sebanyak 96,04 dan apabila yang dibulatkan menjadi 100. Responden sebanyak 100 orang tersebut dianggap sudah representatif karena sudah lebih besar dari batas minimal sampel.

3.3 Sumber Data

1. Data Primer

Data primer ialah data yang didapat langsung dari sumbernya dan tanpa melalui perantara. Perolehan data primer dalam penelitian ini melalui

kuesioner yang diberikan ke responden yang berisi pertanyaan mengenai variabel manajemen talenta, retensi karyawan, dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder ialah data yang didapat secara tidak langsung dan melalui perantara. Perolehan data sekunder dalam penelitian melalui jurnal, artikel, dan buku-buku yang relevan dengan topik penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, metode pengumpulan datanya menggunakan kuesioner. Kuesioner ialah salah satu metode dalam pengumpulan data dengan cara memberikan beberapa pertanyaan tertulis yang tersusun sistematis, kemudian diberikan ke responden yang dituju. Kuesioner diberikan untuk memperoleh data terkait dengan variable penelitian.

3.5 Skala Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, sekala pengumpulan datanya berupa skala likert. Skala likert dipakai guna mengukur sikap dan pendapat, sarta persepsi dari Kumpulan individu atau Kumpulan kelompok mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2019).

Bentuk jawaban dan pemberian skor sebagai berikut :

Tabel 3.1 Skor Jawaban Responden

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Cukup Setuju (CS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasionalisasi Variabel

3.6.1 Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri atas 3 jenis variabel. Berikut penjelasannya :

1. Variabel Bebas (*Independen*)

Variabel bebas adalah variabel yang bisa memberikan pengaruh atau perubahan sehingga menimbulkan variabel terikat. Pada penelitian ini, variabel bebasnya yaitu Manajemen Talenta (X).

2. Variabel Mediasi (*Intervening*)

Variabel mediasi menjadi variabel yang dapat memberikan pengaruh atas hubungan dari variabel bebas dan variabel terikat sehingga berubah sebagai hubungan yang tidak dapat diamati atau diukur (tidak langsung). Variabel penyela ini letaknya berada diantara variabel bebas dan variabel terikat, yang mana hal ini membuat variabel bebas tidak memberikan suatu pengaruh secara langsung ke variabel terikat. Pada penelitian ini, variabel mediasinya yaitu Retensi Karyawan (Y1).

3. Variabel Terikat (*Dependen*)

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau akibat, karena adanya variabel independen. Pada penelitian ini, variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan (Y2).

3.6.2 Definisi Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dibutuhkan untuk membantu menentukan jenis serta indikator dari setiap variabel penelitian, selain itu juga untuk menentukan

skala pengukuran setiap variabel penelitian agar nantinya pengujian hipotesis dapat dilakukan secara akurat.

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Likert
Manajemen Talenta (X)	Manajemen talenta adalah serangkaian praktik yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan para karyawannya yang memiliki potensi.	1. <i>Performance Management</i> 2. <i>Coaching Talent</i> 3. <i>Career Development</i> 4. <i>Leadership Development</i> <i>Sumber : Mohammed et al. (2019)</i>	1-5
Retensi Karyawan (Y1)	Retensi karyawan adalah sebuah usaha untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi atau keahlian agar tetap loyal dan dapat bekerja dalam jangka waktu yang cukup lama sehingga bisa terus berkontribusi untuk perusahaan.	1. Pekerjaan Menarik 2. Hubungan Karyawan 3. Pengupahan Adil 4. Dukungan Manajemen <i>Sumber : Isfahani & Boustani (2014)</i>	1-5
Kinerja Karyawan (Y2)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Kehadiran 5. Kemampuan Kerjasama <i>Sumber : Mathis dan Jackson (2006:378)</i>	1-5

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah kegiatan menganalisis seluruh data dari responden dan sumber lainnya yang berkaitan dengan penelitian. Berikut ini analisis data pada penelitian ini :

3.7.1 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen ini dilakukan pada tahap awal guna menyesuaikan perolehan data dengan tujuan awal penelitian. Uji instrumen terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas (Harahap, 2018). Berikut penjelasannya :

1. Uji Validitas

Uji validitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner yang akan digunakan pada penelitian valid atau tidak valid, dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu menjelaskan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Untuk mengetahuinya, dapat dilihat dari hasil uji korelasi *pearson product moment*, data penelitian dinyatakan valid jika hasilnya dapat signifikan ($\alpha \geq 0,05$). Standar pengambilan keputusannya ditentukan dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Apabila nilai r hitung $\geq$ dari r tabel, data penelitian dinyatakan valid.
- b. Apabila nilai r hitung $\leq$ dari r tabel, data penelitian dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi kuesioner dalam mengukur subyek di waktu yang sama atau lainnya (Ghozali, 2011). Untuk mengetahuinya, dapat dilihat dari hasil uji statistik *Cronbach Alpha*. Standar pengambilan keputusannya ditentukan dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Apabila nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,60$ variabel penelitian dinyatakan reliabel.
- b. Apabila nilai *Cronbach Alpha* $\leq 0,60$ variabel penelitian dinyatakan tidak reliabel.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini dilakukan guna untuk mengetahui dalam sebuah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan estimator linier yang baik atau tidak. Uji asumsi klasik ini terdiri dari uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Berikut penjelasannya :

1. Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk memastikan bahwa variabel-variabel pada penelitian berdistribusi normal atau tidak dalam sebuah model regresi. Untuk mengetahuinya, dapat dilihat dari hasil uji *kolmogrov-smirnov*. Standar pengambilan keputusannya ditentukan dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Apabila nilai signifikan $\geq 0,05$ dinyatakan data terdistribusi normal.
- b. Apabila nilai signifikan $\leq 0,05$ dinyatakan data terdistribusi tidak normal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini bertujuan untuk memastikan bahwa dalam sebuah model regresi terjadi atau tidaknya kesamaan varian dari residual pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik hasilnya adalah homoskedastisitas. Untuk mengetahuinya, dapat dilihat dari hasil grafik scatterplot. Model regresi dikatakan baik jika tidak terjadi heteroskedastisitas, dengan memenuhi standar ketentuan sebagai berikut :

- a. Adanya pola membentuk titik-titik tertentu, bergelombang, menyebar, dan menyempit.
- b. Adanya pola yang tidak jelas dan titik-titik menyebar di sekitar angka 0 dan sumbu Y.

3.7.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang dilakukan sebagai berikut :

1. Uji t (Parsial)

Uji t ini bertujuan untuk mengetahui tingkat signifikannya pengaruh dari variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat (Nugroho, 2005:54). Selain itu, uji t ini juga digunakan untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian. Untuk mengetahuinya, dapat dilihat dari hasil uji *analysys of variance* (ANOVA). Dengan standar ketentuan : taraf nilai signifikan (α) yaitu sebesar 5% atau 0,05 yang artinya apabila nilai signifikan $t < 0,05$ dan $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_1 diterima sedangkan apabila nilai $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_1 ditolak.

2. Uji Determinasi (R^2)

Uji determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dengan nilai koefisien determinasi antara nol dan satu (Ghozali, 2011). Untuk mengetahuinya, dapat dilihat dari hasil uji regresi pada tabel “*Model Summary*”. Dengan standar ketentuan : apabila nilai R^2 yang mendekati 1 (satu), berarti kemampuan variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan mengenai variasi variabel terikat. Sedangkan apabila nilai R^2 yang mendekati 0 (nol), berarti kemampuan variabel bebas dalam memberikan penjelasan mengenai variabel terikat sangat terbatas.

3.7.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Analisis jalur ini digunakan untuk menganalisis apabila secara teori penelitian yang dilakukan berhadapan dengan masalah yang berhubungan karena adanya sebab dan akibat. Atau dapat diartikan analisis jalur ini bertujuan untuk menjelaskan akibat secara langsung dan secara tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat (Ridwan dan Kuncoro, 2015) dalam (Banuari, 2021). Model persamaan strukturalnya sebagai berikut :

$$Y1 = PY2X + e$$

$$Y2 = PY2X + PY1Y2 + e$$

Keterangan :

X = Variabel bebas (Manajemen Talenta)

Y1 = Variabel intervening (Retensi Karyawan)

Y2 = Variabel terikat (Kinerja Karyawan)

P = Koefisien regresi

e = Residual (*error disturbance*)

3.7.5 Uji Sobel

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2011), suatu variabel disebut intervening jika variabel tersebut dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Uji sobel ini digunakan untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel bebas (X) ke variabel terikat (Y2) melalui

variabel intervening (Y1). Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur Uji Sobel (*Sobel Test*). Rumusnya sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Keterangan :

Sab : Besarnya standar error pengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel bebas (X) dengan variabel intervening (Y1)

b : Jalur variabel intervening (Y1) dengan variabel terikat (Y2)

Sa : Standar error koefisien a

Sb : Standar error koefisien b

Selain dengan cara diatas, uji sobel juga dapat dilakukan dengan menggunakan *sobel test calculator* melalui web www.danielsoper.com. Sedangkan untuk dasar pengambilan keputusannya apabila hasil uji sobel nilai statistik > 1,96 (standar nilai z mutlak) dengan taraf signifikansi (α) 5% atau 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel intervening (Y1) mampu memediasi pengaruh dari variabel bebas (X) manajemen talenta terhadap variabel terikat (Y2).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini respondennya adalah karyawan perbankan syariah yang direkrut melalui jalur *Official Development Program* berjumlah 100 orang. Data pada penelitian diperoleh melalui kuesioner yang disebar kepada responden dengan karakteristik seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik		Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	44	44%
	Perempuan	56	56%
	Jumlah	100	100%

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Melalui tabel 4.1, dapat diketahui responden berdasarkan jenis kelamin yang dominan ialah perempuan sebanyak 56 orang (56%) dari jumlah sampel. Dapat disimpulkan bahwasannya perbankan syariah dominan memperkerjakan karyawan perempuan karena perempuan dianggap lebih mampu bekerja dengan lebih teliti serta mampu melakukan pelayanan yang ramah kepada para nasabah.

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik		Frekuensi	Persentase (%)
Usia	21 – 25 tahun	41	41%
	26 – 30 tahun	15	15%
	31 – 35 tahun	44	44%

	Jumlah	100	100%
--	--------	-----	------

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Melalui tabel 4.2, dapat diketahui responden berdasarkan usia yang dominan ialah usia 31 – 35 tahun sebanyak 44 orang (44%) dari jumlah sampel. Dapat disimpulkan bahwasannya pada usia tersebut merupakan usia yang produktif untuk bekerja sehingga diharapkan mereka mampu bekerja secara optimal sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik kepada para nasabah.

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik		Frekuensi	Persentase (%)
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	0	0
	D3	25	25%
	D4/S1	75	75%
	Jumlah	100	100%

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Melalui tabel 4.3, dapat diketahui responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dominan ialah tingkat pendidikan D4/S1 sebanyak 75 orang (75%) dari jumlah sampel. Dapat disimpulkan bahwasannya pekerjaan yang dikerjakan di perbankan syariah membutuhkan skill serta kompetensi yang tinggi dimana kemampuan tersebut dimiliki oleh karyawan yang berpendidikan.

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik		Frekuensi	Persentase (%)
Masa Kerja	2 – 4 tahun	50	50%
	5 – 7 tahun	11	11%
	8 – 10 tahun	39	39%
	Jumlah	100	100%

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Melalui tabel 4.4, dapat diketahui responden berdasarkan masa kerja yang dominan ialah masa kerja 2 – 4 tahun sebanyak 50 orang (50%) dari jumlah sampel. Dapat disimpulkan meskipun karyawan yang memiliki masa kerja antara 2 – 4 tahun dinilai belum memiliki pengalaman yang cukup banyak dari berbagai aspek, perbankan syariah berharap ke depannya mereka bisa belajar dari para seniornya sehingga nantinya bisa membawa dampak yang baik untuk kemajuan perusahaan.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel ini berfungsi untuk mengetahui skor atau hasil jawaban responden ketika mengisi kuesioner yang diberikan oleh peneliti terkait dengan indikator tiap variabel yang sedang diteliti.

Berdasarkan dari jawaban 100 responden yang mengisi kuesioner terkait tentang pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dengan retensi karyawan sebagai variable intervening, maka rentang skala yang digunakan peneliti sebagai kriteria untuk mengetahui hasil jawaban responden melalui rumus :

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Banyaknya Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Melalui hasil hitungan diatas, rentang skalanya sebesar 0,8. Sehingga skor atau hasil jawaban responden dibagi menjadi beberapa kategori (Ghozali, 2011) sebagai berikut :

1,00 – 1,80 = Sangat rendah

1,81 – 2,60 = Rendah

2,61 – 3,40 = Sedang

3,41 – 4,20 = Tinggi

4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi

4.2.1 Deskripsi Data Variabel Manajemen Talenta

Berikut ini skor atau hasil jawaban dan nilai rata-rata yang diperoleh dari responden untuk variabel manajemen talenta :

Tabel 4.5 Skor Jawaban Responden Mengenai Manajemen Talenta

Indikator	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Mean	Ket.
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
<i>Performance Management</i>	0	0	2	4	7	21	52	208	39	195	4,28	Sangat Tinggi
<i>Coaching Talent</i>	0	0	3	6	3	9	42	168	52	260	4,43	Sangat Tinggi
<i>Career Development</i>	1	1	3	6	10	30	35	140	51	255	4,32	Sangat Tinggi
<i>Leadership Development</i>	0	0	1	2	8	24	53	212	38	190	4,28	Sangat Tinggi
Nilai Rata-Rata											4,32	Sangat Tinggi

Sumber : primer diolah peneliti, 2023

Melalui tabel 4.5 dapat diketahui skor rata-rata jawaban responden untuk variabel manajemen talenta yaitu sebesar 4,32 termasuk kategori “sangat tinggi” artinya manajemen talenta yang diterapkan pada perbankan syariah dinyatakan sangat baik. Skor rata-rata tertinggi diperoleh indikator *coaching talent* yaitu sebesar 4,43 yang mana menandakan bahwa perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengikuti program pelatihan dan pendampingan agar dapat mengembangkan skill. Sedangkan skor rata-rata terendah diperoleh indikator *performance management* dan *leadership development* yaitu sebesar 4,28 yang

mana menandakan bahwa perusahaan perlu meningkatkan strategi pengembangan yang lebih efektif untuk karyawan bertalenta/memiliki potensi serta perusahaan harus bisa lebih mensupport karyawannya yang berpotensi dapat menduduki jabatan kepemimpinan.

4.2.2 Deskripsi Data Variabel Retensi Karyawan

Berikut ini skor atau hasil jawaban dan nilai rata-rata yang diperoleh dari responden untuk variabel retensi karyawan :

Tabel 4.6 Skor Jawaban Responden Mengenai Retensi Karyawan

Indikator	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Mean	Ket.
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Pekerjaan Menarik	0	0	2	4	12	36	53	212	33	165	4,17	Tinggi
Hubungan Karyawan	0	0	0	0	8	24	51	204	41	205	4,33	Sangat Tinggi
Pengupahan Adil	0	0	0	0	15	45	56	224	29	145	4,14	Tinggi
Dukungan Manajemen	0	0	0	0	9	27	54	216	37	185	4,28	Sangat Tinggi
Nilai Rata-Rata											4,23	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Melalui tabel 4.6 dapat diketahui skor rata-rata jawaban responden untuk variabel retensi karyawan yaitu sebesar 4,23 termasuk kategori “sangat tinggi” artinya retensi karyawan yang diterapkan pada perbankan syariah dinyatakan sangat baik. Skor rata-rata tertinggi diperoleh indikator hubungan karyawan sebesar yaitu 4,33 yang mana menandakan bahwa hubungan antara atasan maupun karyawan terjalin dengan baik. Sedangkan skor rata-rata terendah diperoleh oleh indikator

pengupahan adil yaitu sebesar 4,13 yang menandakan bahwa perusahaan perlu memperhatikan karyawannya dalam memberikan *reward* yang disesuaikan dengan *jobdesknya*.

4.2.3 Deskripsi Data Variabel Kinerja Karyawan

Berikut ini skor atau hasil jawaban dan nilai rata-rata yang diperoleh dari responden untuk variabel kinerja karyawan :

Tabel 4.7 Skor Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan

Indikator	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Mean	Ket.
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kualitas	0	0	0	0	4	12	52	208	44	220	4,40	Sangat Tinggi
Kuantitas	1	1	0	0	9	27	55	220	35	175	4,23	Sangat Tinggi
Ketepatan Waktu	0	0	1	2	3	9	49	196	47	235	4,42	Sangat Tinggi
Kehadiran	0	0	1	2	17	51	48	192	34	170	4,15	Tinggi
Kemampuan Kerjasama	0	0	0	0	6	30	49	196	45	225	4,51	Sangat Tinggi
Nilai Rata-Rata											4,34	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Melalui tabel 4.7 dapat diketahui skor rata-rata jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 4,34 termasuk kategori “sangat tinggi” artinya kinerja karyawan pada perbankan syariah dinyatakan sangat baik. Skor rata-rata tertinggi diperoleh indikator kemampuan kerjasama sebesar yaitu 4,51 yang mana menandakan bahwa kemampuan kerjasama antar rekan kerja di perusahaan terjalin dengan baik. Sedangkan skor rata-rata terendah diperoleh indikator

kehadiran yaitu sebesar 4,15 yang mana menandakan bahwa perusahaan perlu memotivasi para karyawannya agar bisa selalu menyempatkan diri untuk hadir pada setiap acara atau kegiatan yang diadakan oleh perusahaan.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Untuk mengetahui hasil dari uji validitas dapat melalui uji korelasi *pearson product moment*, data penelitian dinyatakan valid jika hasilnya dapat signifikan $\geq 0,05$. Atau dengan ketentuan apabila nilai r hitung $\geq$ dari r tabel, data penelitian dinyatakan valid.

Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Manajemen Talenta (X)	X.1	0,793	0,1638	Valid
	X.2	0,789	0,1638	Valid
	X.3	0,821	0,1638	Valid
	X.4	0,776	0,1638	Valid
Retensi Karyawan (Y1)	Y1.1	0,480	0,1638	Valid
	Y1.2	0,459	0,1638	Valid
	Y1.3	0,389	0,1638	Valid
	Y1.4	0,597	0,1638	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Y2.1	0,445	0,1638	Valid
	Y2.2	0,537	0,1638	Valid
	Y2.3	0,522	0,1638	Valid
	Y2.4	0,478	0,1638	Valid
	Y2.5	0,430	0,1638	Valid

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Melalui hasil uji yang terlampir pada tabel 4.8, dapat dilihat indikator pada penelitian memiliki nilai r hitung $>$ r tabel. Sehingga semua indikator pada

penelitian ini dinyatakan telah memenuhi syarat kelayakan untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

2. Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui hasil dari uji reliabilitas dapat melalui uji statistik *Cronbach Alpha*. Dengan ketentuan apabila nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,60$ variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Manajemen Talenta	0,802	Reliabel
Retensi Karyawan	0,760	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,857	Reliabel

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Melalui hasil uji yang terlampir pada tabel 4.9, dapat dilihat indikator pada penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$. Sehingga semua variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel (dapat dipercaya) dan dapat dilakukan pengujian lebih lanjut.

4.3.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Untuk mengetahui hasil dari uji normalitas dapat melalui metode *Kolmogrov-Smirnov*. Dengan ketentuan apabila nilai signifikan $\geq 0,05$ dinyatakan data terdistribusi normal.

Tabel 4.10 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,74549486
Most Extreme Differences	Absolute	,073
	Positive	,071
	Negative	-,073
Test Statistic		,073
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

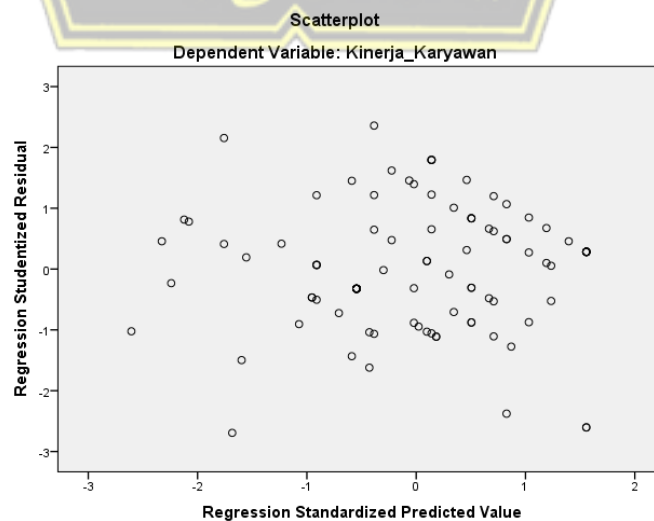
Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Melalui hasil uji yang terlampir pada tabel 4.10, dapat dilihat nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov $0,200 > 0,05$. Sehingga data yang digunakan pada penelitian ini dinyatakan terdistribusi secara normal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui hasil dari uji heteroskedastisitas dapat dilihat dari grafik scatterplot. Model regresi dikatakan baik jika tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 4.11 Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Melalui hasil uji yang terlampir pada tabel 4.11, dapat dilihat pada grafik scatterplot terbentuk pola yang tidak jelas dan titik-titiknya menyebar disekitar atas dan pada bagian bawah angka 0 dan sumbu Y. Sehingga data yang digunakan pada penelitian ini dinyatakan baik atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.3.3 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Untuk mengetahui hasil dari uji t, dapat melalui uji *analysys of variance* (ANOVA). Dengan standar ketentuan : taraf nilai signifikan (α) yaitu sebesar 5% atau 0,05 yang artinya apabila nilai signifikan $t < 0,05$ dan $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_1 diterima sedangkan apabila nilai $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_1 ditolak. Besar nilai df (*Degree of Freedom*) = $n - k = 100 - 3 = 97$. Berdasarkan penelitian ini, hasilnya sebagai berikut ini :

Tabel 4.12 Hasil Uji t

Hipotesis Penelitian	B (Koefisien)	t Hitung	Sig.
H_1 : Manajemen talenta berpengaruh terhadap retensi karyawan.	0,629	8.001	0,000
H_2 : Manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	0,271	3.047	0,003
H_3 : Retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	0,531	5.971	0,000

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

- a. H_1 : Manajemen talenta berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Pada variabel manajemen talenta diperoleh nilai koefisien sebesar 0,629 dan nilai sig. $0,000 < 0,05$ serta $t \text{ hitung}$ (8.001) $>$ dari $t \text{ tabel}$ (1.983). Maka

disimpulkan H_1 diterima, karena manajemen talenta berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

- b. H_2 : Manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pada variabel manajemen talenta diperoleh nilai koefisien sebesar 0,271 dan nilai sig. $0,03 < 0,05$ serta t hitung (3.047) > dari t tabel (1.983). Maka disimpulkan H_2 diterima, karena manajemen talenta berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- c. H_3 : Retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pada variabel retensi karyawan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,531 dan nilai sig. $0,00 < 0,05$ serta t hitung (5.971) > dari t tabel (1.983). Maka disimpulkan H_3 diterima, karena retensi karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Uji Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui hasil dari uji determinasi, dapat melalui uji regresi pada tabel “*Model Summary*”. Dengan standar ketentuan : apabila nilai R^2 yang mendekati 1 (satu), berarti kemampuan variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan mengenai variasi variabel terikat. Sedangkan apabila nilai R^2 yang mendekati 0 (nol), berarti kemampuan variabel bebas dalam memberikan penjelasan mengenai variabel terikat sangat terbatas.

Tabel 4.13 Uji Determinasi Persamaan 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,629 ^a	,395	,389	1,554

a. Predictors: (Constant), Manajemen_Talenta

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Melalui hasil uji persamaan 1 pada tabel 4.15 antara variabel manajemen talenta (X) terhadap retensi karyawan (Y1), diperoleh nilai *adjusted R square* sebesar 0,389 yang artinya bahwasannya manajemen talenta mampu menjelaskan retensi karyawan sebesar 38,9% dan untuk sisanya ($100\% - 38,9\% = 61,1\%$) dijelaskan oleh variabel lain yang ada pada penelitian.

Tabel 4.14 Uji Determinasi Persamaan 2

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,732 ^a	,536	,527	1,763

a. Predictors: (Constant), Retensi Karyawan, Manajemen Talenta

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Kemudian berdasarkan hasil uji persamaan 2 pada tabel 4.16 antara variabel manajemen talenta (X) dan retensi karyawan (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2), diperoleh nilai *adjusted R square* sebesar 0,527 yang mana dapat diartikan bahwasannya manajemen talenta dan retensi karyawan mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 52,7% dan untuk sisanya ($100\% - 52,7\% = 47,3\%$) dijelaskan oleh variabel lain yang ada pada penelitian.

4.3.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Analisis jalur ini digunakan untuk menganalisis apabila secara teori penelitian yang dilakukan berhadapan dengan masalah yang berhubungan karena adanya sebab dan akibat.

1. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan

Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan, berikut ini hasil uji analisisnya :

Tabel 4.15 Uji Regresi Persamaan 1

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	7,511	1,186		6,332
	Manajemen Talenta	,544	,068	,629	8,001

a. Dependent Variable: Retensi_Karyawan

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel di atas, maka model persamaan struktural 1 sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,629 X$$

- Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa X (Manajemen Talenta) berpengaruh positif terhadap Y₁ (Retensi Karyawan).
- Dari persamaan tersebut dapat diartikan jika implementasi manajemen talenta semakin baik, maka akan diikuti dengan peningkatan retensi karyawan.

2. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan

Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan, berikut ini hasil uji analisisnya :

Tabel 4.16 Uji Regresi Persamaan 2

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,784	1,598		2,995	,003
Manajemen_Talenta	,302	,099	,271	3,047	,003
Retensi_Karyawan	,684	,115	,531	5,971	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel di atas, maka model persamaan struktural 2 sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,271 X + 0,531 Y_1$$

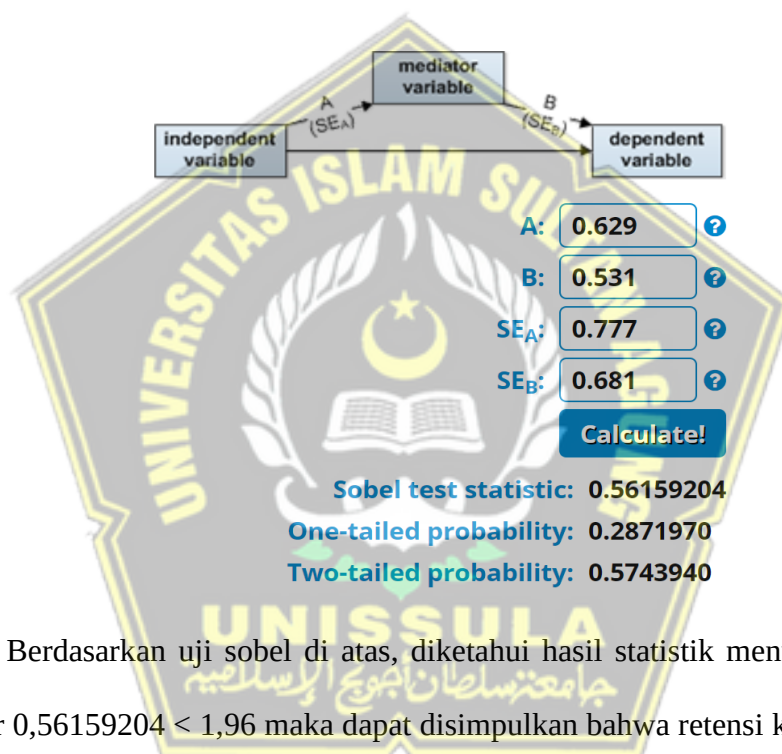
- Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa X (Manajemen Talenta) berpengaruh positif terhadap Y₂ (Kinerja Karyawan).
- Dari persamaan tersebut dapat diartikan jika implementasi manajemen talenta semakin baik, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.
- Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa Y₁ (Retensi Karyawan) berpengaruh positif terhadap Y₂ (Kinerja Karyawan).
- Dari persamaan tersebut dapat diartikan jika retensi karyawan semakin baik, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

4.3.5 Uji Sobel

Uji sobel ini digunakan untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel bebas (X) ke variabel terikat (Y₂) melalui variabel intervening

(Y1). Atau dapat diartikan juga bahwa uji sobel ini digunakan untuk menguji kemampuan variabel mediasi atau *intervening* dalam menghubungkan variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel *interveningnya* adalah retensi karyawan.

Gambar 4.5 Hasil Uji Sobel Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan



Berdasarkan uji sobel di atas, diketahui hasil statistik menunjukkan nilai sebesar $0,56159204 < 1,96$ maka dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan tidak mampu memediasi pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan

Melalui hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwasannya manajemen talenta memiliki pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan. Semakin baik

program manajemen talenta yang diimplementasikan perusahaan, retensi karyawan juga akan semakin meningkat.

Manajemen talenta memiliki kaitan yang erat dengan retensi karyawan. Perusahaan yang mengimplementasikan manajemen talenta dengan baik pastinya mampu mengembangkan dan mengelola para talentanya yang berbakat. Dengan mengembangkan dan mengelola para karyawan dengan baik, karyawan tersebut mampu berkontribusi lebih dan bersikap loyal ketika bekerja yang mana nantinya dapat mempengaruhi retensi karyawan pada perusahaan tersebut.

Analisis statistik pada variabel manajemen talenta mengenai jawaban responden yang diterapkan pada perusahaan mendapatkan hasil yang secara rata-rata berkategori sangat tinggi. Baik untuk indikator *performance management*, *coaching talent*, *career development*, dan *leadership development* lebih banyak responden yang memilih setuju dan sangat setuju. Dengan strategi pengembangan talenta yang efektif, memberikan kesempatan karyawannya untuk mengikuti program pelatihan dan pendampingan, memberikan peluang karyawannya untuk pengembangan karir, dan ikut mensupport karyawannya yang memiliki potensi maka dapat meningkatkan retensi karyawan pada perusahaan.

Penelitian ini sepadan hasilnya seperti penelitian (Aula Rahmawati, 2019) yang menunjukkan adanya hubungan yang positif serta signifikan antara manajemen talenta dengan retensi karyawan.

4.4.2 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan

Melalui hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwasannya manajemen talenta memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik program manajemen talenta yang diimplementasikan perusahaan, kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Perusahaan yang mengimplementasikan manajemen talenta dengan baik, mampu mendapatkan para talenta yang berkualitas sehingga ketika bekerja ditempatkan sesuai dengan potensi yang dimiliki, mereka mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Tidak hanya itu saja, mereka mampu bekerja dengan optimal dan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja para karyawan pada perusahaan.

Analisis statistik pada variabel kinerja karyawan mengenai jawaban responden yang diterapkan pada perusahaan perbankan syariah mendapatkan hasil yang secara rata-rata berkategori sangat tinggi. Baik untuk indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama lebih banyak responden yang memilih setuju dan sangat setuju. Apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan berdasarkan standar target dan *deadline* yang diberikan, selalu hadir di setiap kegiatan perusahaan, dan karyawan dapat diajak untuk kerjasama maka dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

Penelitian ini sepadan hasilnya seperti penelitian (Anisah & AS, 2020) yang menunjukkan adanya hubungan yang positif serta signifikan antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan.

4.4.3 Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Melalui hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwasannya retensi karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik program retensi karyawan yang diimplementasikan perusahaan, kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Secara umum, retensi karyawan memiliki hubungan yang saling berkaitan dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya, merasa termotivasi dan diberikan dukungan oleh perusahaan, karyawan akan bekerja dengan lebih giat untuk meningkatkan kinerjanya dan ingin tinggal lebih lama dengan perusahaannya. Namun sebaliknya, ketika karyawan merasa tidak cocok dengan pekerjaannya, merasa tidak termotivasi dan kurang diperhatikan oleh perusahaan, kemungkinan besar karyawan tersebut akan menurun kinerjanya dan berakhir dengan meninggalkan perusahaan tersebut.

Analisis statistik pada variabel retensi karyawan mengenai jawaban responden yang diterapkan pada perusahaan mendapatkan hasil yang secara rata-rata berkategori sangat tinggi. Baik untuk indikator pekerjaan menarik, hubungan karyawan, pengupahan adil, dan dukungan manajemen lebih banyak responden yang memilih setuju dan sangat setuju. Apabila perusahaan menerapkan kebijakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, terjalinnya hubungan yang baik dengan atasan dan bawahan, perusahaan memberikan *reward* yang sesuai, serta kebijakan perusahaan yang selalu mensupport para karyawannya yang berprestasi dapat meningkatkan retensi karyawan pada perusahaan.

Penelitian ini sepadan hasilnya seperti penelitian (Mahyuni et al., 2021) yang menunjukkan adanya hasil yang signifikan antara retensi karyawan dengan kinerja karyawan PT. PLN UP3 Kota Tanjung Pinang.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Melalui hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab iv, maka beberapa kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut ini :

1. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Semakin baik program manajemen talenta yang diimplementasikan, maka semakin meningkat pula retensi karyawan pada perusahaan tersebut.
2. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik program manajemen talenta yang diimplementasikan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.
3. Retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan. Semakin baik program retensi karyawan yang diimplementasikan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

5.2 Saran

Bagi pihak manajemen perbankan syariah, sebaiknya perusahaan juga harus bisa lebih dalam hal mensupport karyawannya yang memiliki potensi, memberikan

reward yang sesuai dengan *jobdesk*, dan memotivasi karyawan agar bisa selalu hadir pada setiap acara atau kegiatan yang diadakan oleh perusahaan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Melalui penelitian yang telah dilakukan, ada keterbatasan yang dialami seperti selama proses pengisian kuesioner, peneliti tidak mendampingi responden secara keseluruhan dikarenakan keterbatasan waktu dalam proses pengumpulan data.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Melalui penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa agenda penelitian mendatang antara lain :

1. Diharapkan pada penelitian berikutnya yang sejenis dapat melakukan modifikasi variabel dan indikator penelitian agar bisa mendapatkan hasil yang jauh lebih maksimal.
2. Diharapkan pada penelitian berikutnya dapat menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam, misalnya dengan survei dan wawancara secara langsung dengan responden. Nantinya hasil wawancara tersebut dapat dibandingkan dengan hasil kuesioner agar data yang diperoleh dalam penelitian menjadi lebih relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anisah, A., & AS, S. (2020). Konsep Manajemen Talenta dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 5(2), 238. <https://doi.org/10.33087/jmas.v5i2.206>
- Aula Rahmawati, H. (2019). PENGARUH MANAJEMENT TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI RETENSI KARYAWAN PADA PD. BPR BANK DAERAH LAMONGAN. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419–429.
- Baharin, N. L., & Hanafi, W. N. W. (2018). Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3), 697–707. <https://www.researchgate.net/publication/340923519>
- Banuari, N. (2021). *Analisis Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Retensi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bhanda Ghara Rekso Divre I Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Banuari, N., Absah, Y., & Siahaan, E. (2021). Analyze the Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance through Employee Retention as Intervening Variable at PT Bhanda Ghara Rekso Divre I Medan. *International Journal of Research and Review*, 8(9), 189–204. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210926>
- Bibi, M. (2019). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22–32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- Choirun, R., Endang, N., Astuti, S., & Prasetya, A. (2016). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN

TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol, 39(2), 141–148.

Eka Ramadhani, F. (2016). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan. In *Jurnal Administrasi Bisnis* (Vol. 39, Issue 2). <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm>

Ekhsan, M., & Taopik, M. (2020). Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(3), 163. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i3.484>

Fajri, T. N. (2017). *PENGARUH KUALITAS PELAYANAN, KUALITAS PRODUK, DAN NILAI NASABAH TERHADAP KEPUASAN NASABAH DAN LOYALITAS NASABAH (Studi Pada Bank Madina Syariah)*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Harahap, S. M. M. (2018). *Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Employee Performance Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang)*. Universitas Islam Indonesia.

Infobank Institute, A. (n.d.). *Officer Development Program*. Infobank Institute. Retrieved September 28, 2022, from <http://www.infobankinstitute.com/Services/IN-HOUSE-TRAINING/Officer-Development-Program-ODP/Officer-Development-Program.html>

Ketut, N., Widianingsih, N., & Wulansari, P. (n.d.). *PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP MENINGKATNYA KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus pada Wilayah Telkom Bandung) THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT TO INCREASE EMPLOYEE PERFORMANCE IN TELKOM WITEL COMPANY BANDUNG (Case Study on Wilayah Telkom Bandung)*.

- Laras, T., Kresnanto, N. C., Raharti, R., Nurwiyanta, & Wibowo, A. G. (2019). The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Employee Performance and The Impact on Competitive Advantage (Survey at Private Colleges in Kulonprogo District, Yogyakarta). *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 3(1), 41. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v0i2.6715>
- Latifah, L., & Ritonga, I. (2020). Systematic Literature Review (SLR): Kompetensi Sumber Daya Insani Bagi Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia. *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking*, 2(1), 63. <https://doi.org/10.31000/almaal.v2i1.2763>
- LinovHR, A. (2021). *Apa Itu Officer Development Program (ODP)? Berikut Pembahasannya*. LinovHR. <https://www.linovhr.com/odp-adalah/>
- Mahyuni, A., Absari Indah Pratiwi, R., & Suprihartini, L. (2021). MANAJEMEN TALENTA, MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN RETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PLN (PERSERO) UP3 KOTA TANJUNGPINANG. *Student Online Journal*, 2(2), 1010–1018.
- Masduki, & Sopiyan, P. (2021). Manajemen Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Talent Management dan Knowledge Management. *Coopetition : Jurnal Ilmiah*, XII(2), 151–162.
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2019). The Effect of Talent Management Processes on Knowledge Creation. *Journal of Industry-University Collaboration*, 1(3), 132–152. <https://doi.org/10.1108/jiuc-05-2019-0010>
- Purnama, D. R., & Mayliza, R. (2019). Pengaruh Employee Retention terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Lubuk Buaya Cabang Padang. *OSF Preprints*, 1–16. <https://osf.io/h2jqp/>
- Putri, I. D., & Arwiyah, M. Y. (n.d.). *PENGARUH RETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KALTACITRA UTAMA*

*JAKARTA TIMUR THE EFFECT OF EMPLOYEE RETENTION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT. KALTACITRA UTAMA JAKARTA
TIMUR.*

Ratnawati, D. P. D., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(11), 6299–6325.

Sugiyono, P. D. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. In M. Dr. Ir. Sutopo. S.Pd (Ed.), *Alfabeta* (Edisi Kedu). Alfabeta.

Suhendar, A. D. (2021). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank BJB Tbk. Cabang Tasikmalaya). *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(2), 182–193.
<http://www.jurnal.plb.ac.id/index.php/atrabis/article/view/717%0Ahttp://www.jurnal.plb.ac.id/index.php/atrabis/article/download/717/421>

Viany, H., & Susilo, O. H. (2018). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* (Vol. 60, Issue 2).