

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KETERLIBATAN
PEGAWAI DAN RETENSI PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI**

Tesis

Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan
mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun oleh:

Julian Riyanmurda Kurniady

NIM: 20402400407

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
TAHUN 2025**

HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

TESIS

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KETERLIBATAN
PEGAWAI DAN RETENSI PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI**

Disusun oleh:

Julian Riyanmurda Kurniady

NIM: 20402400407

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian usulan penelitian Tesis
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 25 Februari 2026

Pembimbing,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

NIK. 210491028

DAFTAR GAMBAR

No	Gambar	Halaman
1.	Model Penelitian.....	43



DAFTAR TABEL

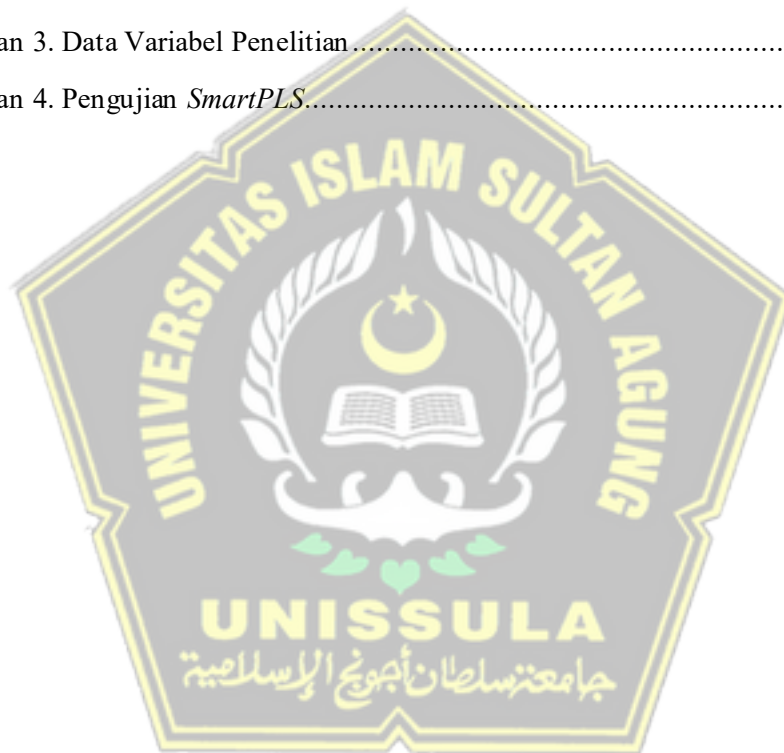
No	Tabel	Halaman
1.	Pengukuran Variabel dan Indikator	46



DAFTAR ISI

PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KETERLIBATAN PEGAWAI DAN RETENSI PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI.....	1
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	2
DAFTAR GAMBAR	3
DAFTAR TABEL	4
BAB I PENDAHULUAN.....	7
1.1. Latar Belakang Masalah.....	7
1.2. Rumusan Masalah.....	15
1.3. Tujuan Penelitian.....	16
1.4. Manfaat Penelitian.....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2.2. Manajemen Talenta.....	18
2.3. Keterlibatan Pegawai	24
2.4. Retensi Pegawai	27
2.5. Kinerja Pegawai	31
2.6. Penelitian Terdahulu.....	33
2.7. Pengembangan Hipotesis.....	36
2.8. Model Penelitian.....	43
BAB III METODE PENELITIAN	44
3.1. Jenis Penelitian.....	44
3.2. Waktu dan Lokasi.....	44
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	44
3.4. Pengukuran Variabel dan Indikator.....	45
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	46
3.6. Teknik Analisis Data.....	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	49

4.1.	Hasil Penelitian	49
4.2.	Pembahasan	66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		75
5.1.	Kesimpulan Penelitian.....	75
5.2.	Saran	76
DAFTAR PUSTAKA		77
Lampiran 1. Kuesioner.....		82
Lampiran 2. Data Profil Responden.....		86
Lampiran 3. Data Variabel Penelitian.....		88
Lampiran 4. Pengujian <i>SmartPLS</i>		93



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dalam kegiatan organisasi atau suatu perusahaan, yaitu mempersiapkan sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas dan potensi untuk mendukung pencapaian strategi organisasi dan meningkatkan kinerja serta keterlibatan pegawai. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang senantiasa melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawainya secara berkala. Menurut Cherington seperti yang dikutip oleh Prabaswara & Widodo (2022), kinerja diartikan sebagai tercapainya sasaran kerja yang berkaitan dengan kualitas, jumlah dan waktu. Kinerja pegawai merupakan salah satu modal organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga pimpinan harus memperhatikan kinerja pegawainya.

Namun, fenomena di lapangan memperlihatkan bahwa kinerja pegawai masih rendah. Seperti yang diungkapkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) bahwa sebanyak 35% pegawai pemerintahan di Indonesia mempunyai kemampuan atau kinerja yang cukup rendah (Karunia, 2022). Berdasarkan data tersebut, maka organisasi atau perusahaan harus mempersiapkan pegawainya untuk mempunyai kompetensi atau kemampuan yang mampu mendukung kinerjanya.

Bank Indonesia (BI) sebagai satu-satunya bank sentral, mempunyai peran yang sangat penting dalam pengelolaan sistem keuangan dan moneter negara. Sebagai bank sentral negara, BI mempunyai tanggung jawab pokok dalam menjaga nilai mata uang Rupiah agar tetap stabil. Selain itu, BI juga berperan dalam kegiatan perumusan kebijakan yang berhubungan dengan sektor perbankan, misalnya

menerbitkan kebijakan suku bunga acuan, rasio cadangan wajib dan kebijakan lainnya (Nurhanifah dkk, 2024). Kebijakan-kebijakan tersebut disusun dengan tujuan untuk mewujudkan lingkungan perbankan yang sehat dan aman, sehingga masyarakat percaya terhadap sistem keuangan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dalam pengelolaan sistem keuangan, dimana hal tersebut dapat diperoleh melalui manajemen talenta.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilaksanakan peneliti pada tanggal 15 September 2025 diperoleh data bahwa pegawai yang memiliki talenta tertentu pada umumnya lebih cepat mendapat promosi jabatan, dibandingkan pegawai yang lainnya. Hal ini tentu menjadi suatu masalah bagi pegawai yang tidak memiliki suatu talenta khusus, karena jabatannya tidak mengalami kenaikan. Keadaan ini perlahan-lahan akan membuat pegawai menjadi tidak bersemangat dalam bekerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.

Arti talenta secara umum merujuk pada kombinasi dari kompetensi, kemampuan, keterampilan, komitmen dan kontribusi pada organisasi. Talenta juga bermakna sebagai seluruh kemampuan pegawai, baik intrinsik, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, sikap-perilaku, dan motivasi serta kemampuannya untuk belajar dan berkembang. Hal-hal tersebut menjadi modal dasar untuk mewujudkan misi organisasi (Suparman dan Naibaho, 2021).

Manajemen talenta sangat penting untuk mengetahui apakah dalam suatu organisasi tersebut mempunyai individu-individu yang memiliki bakat dan kemampuan atau tidak. Manajemen talenta juga merupakan salah satu cara untuk mengelola sumber daya manusia. Seperti yang diungkapkan oleh Presiden Joko

Widodo dalam pidato visi Indonesia, bahwa salah satu cara agar sumber daya manusia Indonesia bisa bersaing dalam kancah dunia adalah dengan mengimplementasikan manajemen talenta (Pahrudin dan Jalaludin, 2022).

Manajemen talenta merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya manusia dari internal untuk melengkapi jabatan-jabatan kunci di dalam perusahaan melalui pengembangan talenta suatu kelompok yang berisi individu-individu yang memiliki keterampilan tinggi dan kualifikasi yang baik (Putra, 2022). Manajemen talenta juga didefinisikan sebagai proses yang merujuk pada tujuan akhir kebijakan dari organisasi. Hal ini terpusat pada setiap tenaga kerja yang bertujuan untuk melakukan identifikasi, melakukan pertahanan, pengembangan sehingga dapat bersaing di masa mendatang (Jindal dan Shaikh, 2021).

Secara umum, manajemen talenta bertujuan untuk mewujudkan praktik *the right person on the right job* (orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat). Hal ini dikarenakan penempatan SDM yang tepat sangat penting untuk mendorong kemajuan suatu organisasi. Manajemen talenta juga sebagai wujud dari pernyataan *people are our greatest asset in organizations* untuk mencapai semua target kinerja organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh McKinsey dalam kajiannya tentang “perang talenta” pada tahun 2001, bahwa pegawai talenta berkontribusi dalam meningkatnya produktifitas rata-rata 40% pada tugas operasional, 49% pada tugas manajerial umum dan 69% pada tugas penjualan (Suparman dan Naibaho, 2021).

Penerapan manajemen talenta memegang peranan penting bagi perusahaan, yaitu untuk menarik, melakukan identifikasi, melakukan pengembangan,

melakukan promosi dan mempertahankan pegawai yang mempunyai kemampuan serta bakat tinggi sebagai harta yang berharga bagi perusahaan (Dewi, 2020). Oleh karena itu, diharapkan perusahaan dalam melaksanakan manajemen talenta harus dilakukan secara efektif. Manajemen talenta dapat diterapkan dengan efektif, jika mencakup dua aspek yaitu aspek *soft skills* dan *hard skills*. Aspek *soft skills* dalam manajemen talenta merujuk pada kemampuan interpersonal dan pribadi yang membantu seseorang untuk berkembang, berkolaborasi dan melakukan interaksi secara efektif dalam lingkungan kerja. Contohnya komunikasi, kepemimpinan, kerja sama tim dan kemampuan untuk melakukan adaptasi. Sedangkan aspek *hard skills* merujuk pada kemampuan teknis dan khusus yang terukur dan berperan dalam memberikan keahlian teknis untuk melakukan tugas. Contohnya kemampuan dalam bahasa pemrograman, melakukan analisis data, desain grafis dan manajemen proyek.

Namun kenyataan di lapangan memperlihatkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta di dalam suatu organisasi atau perusahaan belum optimal. Masih ada pegawai yang belum memahami penerapan manajemen talenta di perusahaan, karena sosialisasi manajemen talenta yang dilaksanakan selama ini hanya dilakukan dengan *landing page* yang isinya tentang peraturan mengenai manajemen talenta di perusahaan.

Menurut Mckincey dalam Dewi (2020), kegagalan dalam penerapan manajemen talenta disebabkan oleh beberapa hal yaitu manajer senior tidak memberikan waktu yang cukup pada manajemen talenta, organisasi tidak mendukung kolaborasi yang konstruktif, komitmen manajer lini sangat kurang

dalam pengembangan kemampuan dan karier pegawai, pimpinan perusahaan tidak terlibat dalam membentuk strategi manajemen talenta serta manajer lini tidak memperhatikan kinerja pegawai yang menurun.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia (KPwBI) Purwokerto juga tidak lepas dari permasalahan yang berkaitan dengan manajemen talenta. Pelaksanaan manajemen talenta di KPwBI Purwokerto selama ini dilakukan dengan dua cara yaitu dengan PCPM (penerimaan pegawai baru) dan rekrutmen pegawai umum (staf). PCPM bertujuan untuk mencetak calon pemimpin dan pengambil kebijakan (jalur strategis) yang diseleksi melalui administrasi, TPA/psikotes, tes kompetensi ekonomi keuangan, *assessment*, wawancara dan tes Kesehatan. Sedangkan rekrutmen pegawai umum bertujuan untuk mengisi kebutuhan operasional/fungsional harian yang diseleksi melalui administrasi, tes kompetensi sesuai bidang, psikotes, wawancara dan Kesehatan. Pada jalur rekrutmen pegawai umum ini biasanya diadakan *best talent* agar lebih cepat mendapat pegawai yang memiliki kompetensi sesuai harapan perusahaan. *Best talent* tersebut dilakukan melalui kegiatan perlombaan, dimana yang menjadi juaranya akan mendapat tambahan *Qscore* atau menambah penilaian pegawai. Perlombaan yang diadakan perusahaan misalnya lomba inovasi, menyanyi, musik, tari dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilaksanakan peneliti pada tanggal 15 September 2025 diperoleh data bahwa pelaksanaan manajemen talenta melalui jalur rekrutmen pegawai umum dengan *best talent* di KPwBI Purwokerto belum sepenuhnya terlaksana dengan baik. Hal ini ditunjukkan dari 41 pegawai, hanya 18 orang atau 44% yang mengikuti *best talent*. Hal ini dikarenakan tidak

semua pegawai mempunyai talenta yang dilombakan, sehingga setiap pegawai tidak mempunyai peluang yang sama menyebabkan peluang untuk pengembangan karir pegawai menjadi terbatas. Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara peneliti kepada 10 orang pegawai, dimana dari 10 orang pegawai KPwBI Purwokerto, diperoleh data bahwa sebanyak 6 orang menyatakan penerapan manajemen talenta selama ini belum optimal, sedangkan 4 orang pegawai menyatakan penerapan manajemen talenta sudah cukup baik.

Hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan. Diantaranya penelitian Abadi dan Nur (2022) yang mengungkapkan manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Studi ini didukung oleh penelitian Saskia dkk (2025) yang menjelaskan manajemen talenta memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil berbeda diperoleh Irham dkk (2024) dalam penelitiannya yang memperlihatkan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Muara Bungo. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Lie dkk (2025) yang menunjukkan manajemen talenta tidak berdampak signifikan pada kinerja pegawai. Hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Hal ini berarti terdapat variabel lain yang diduga memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai, yaitu keterlibatan pegawai dan retensi pegawai.

Keterlibatan pegawai (*employee engagement*) merupakan suatu ukuran seberapa jauh pegawai merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, rekan kerja dan

perusahaan secara keseluruhan. Rasa keterikatan pegawai ditunjukkan dengan antusiasme dan keterikatan yang terdapat dalam diri pegawai yang mampu mencapai tujuan perusahaan. Setiap perusahaan dengan pegawai yang ikut berpartisipasi aktif memperlihatkan kondisi kerja yang baik, karena pegawai yang mempunyai hubungan baik akan bersemangat dalam bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan yang mampu mengelola dan mengembangkan bakat dari para pegawai dengan baik, akan mendorong pegawai untuk mempunyai keterlibatan yang lebih tinggi dengan perusahaan yang pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai itu sendiri (Ramadhan dan Ekhsan, 2024). Hal ini berarti semakin baik manajemen talenta maka akan semakin tinggi juga keterlibatan pegawai dan akan berdampak pada tingginya kinerja pegawai.

Menurut laporan *State of the Global Workplace*, sebanyak 85% pegawai tidak terlibat secara aktif atau (sedang) tidak terlibat secara aktif di tempat kerja. Hal ini berarti hanya 15% pegawai yang terlibat secara aktif di tempat kerja. Fakta ini memperlihatkan sebagian besar tenaga kerja di dunia memandang tempat kerjanya secara negatif atau hanya melakukan pekerjaan minimum untuk bertahan hidup, sedikit atau tanpa ikatan emosional (Gallup, 2022).

Penelitian Saputra dkk (2024) menunjukkan terdapat pengaruh yang positif antara manajemen talenta dengan keterlibatan kerja pegawai. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Ramadhan dan Ekhsan (2024) yang menunjukkan manajemen talenta mempunyai dampak positif terhadap keterlibatan pegawai. Hal ini berarti, saat perusahaan fokus kepada usaha pengembangan talenta akan membuat pegawai lebih termotivasi untuk terlibat dalam pekerjaan. Penelitian

Astrina dkk (2024) menunjukkan keterlibatan kerja berdampak positif terhadap kinerja pegawai.

Retensi pegawai (*employee retention*) menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan keuntungan perusahaan. Retensi pegawai tidak hanya untuk mempertahankan pegawai untuk waktu yang lama, namun juga mengenai mewujudkan lingkungan dimana pegawai merasa memiliki hubungan dengan visi dan nilai perusahaan. Hilangnya pegawai yang memiliki pengalaman akan meningkatkan biaya penggantian dan hilangnya keahlian khusus, yang akhirnya dapat merugikan perusahaan. Program manajemen talenta yang baik dapat mempertahankan pegawai penting yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, pegawai yang merasa dihargai dan diberikan peluang untuk maju umumnya akan setia dan antusias melakukan yang terbaik untuk perusahaan dan akan meningkatkan kinerjanya (Ramadhan dan Ekhsan, 2024). Dengan demikian semakin baik program manajemen talenta maka akan semakin tinggi juga retensi pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian Saputra dkk (2024) membuktikan terdapat hubungan positif antara manajemen talenta dengan retensi pegawai. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Ramadhan dan Ekhsan (2024) yang mengungkapkan manajemen talenta memberikan dampak yang positif pada retensi pegawai. Hal ini berarti perusahaan dapat melakukan identifikasi, mengembangkan dan mempertahankan pegawai berbakat dengan mewujudkan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan kesempatan dalam jenjang karir. Penelitian Sugiyanto dan

Sutianingsih (2023) menunjukkan bahwa retensi pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait manajemen talenta dengan judul “Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keterlibatan Pegawai dan Retensi Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai”.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan yaitu:

1. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap keterlibatan pegawai?
2. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap retensi pegawai?
3. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimana retensi pegawai terhadap kinerja pegawai?
6. Bagaimana pengaruh keterlibatan pegawai terhadap retensi pegawai?
7. Bagaimana peran keterlibatan pegawai dalam memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai?
8. Bagaimana peran retensi pegawai dalam memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap keterlibatan pegawai.
2. Menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap retensi pegawai.
3. Menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh retensi pegawai terhadap kinerja pegawai.
6. Menganalisis pengaruh keterlibatan pegawai terhadap retensi pegawai.
7. Menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai.
8. Menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia terutama yang berkaitan dengan manajemen talenta.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Bank Indonesia

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi dan acuan bagi Bank Indonesia dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan

manajemen sumber daya manusia terutama dalam penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan kemampuannya, sehingga pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan optimal.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu sumber teori dan memperkuat hasil-hasil penelitian selanjutnya, terutama yang berkaitan dengan penerapan manajemen talenta



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah satu dari sekian bidang manajemen umum yang terdiri atas proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses-proses tersebut dapat dijumpai dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan atau kepegawaian. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, sehingga pengalaman-pengalaman dan hasil studi SDM dikumpulkan secara sistematis dalam wujud manajemen sumber daya manusia. Adapun manajemen memiliki makna sebagai kumpulan pengetahuan mengenai bagaimana selayaknya sumber daya manusia dikelola (Pahrudin dan Jalaludin, 2022).

Manajemen Sumber Daya Manusia juga diartikan suatu proses pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk mempertinggi keefektifan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi (Lailiyah dkk, 2025). Lebih lanjut Lailiyah dkk (2025) menjelaskan bahwa MSDM memiliki tujuan untuk mempertinggi peran produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan tanggung jawab yang strategis, etis dan sosial.

2.2. Manajemen Talenta

2.2.1. Definisi Manajemen Talenta

Manajemen talenta berasal dari kata manajemen dan talenta. Kata talenta berasal dari kata talent yang artinya “bakat”, dan memiliki makna faktor yang

membedakan kinerja setiap individu dalam suatu organisasi (Nisak dan Prihatiningtyas, 2021). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata talenta memiliki arti “pembawaan seseorang sejak lahir”. Sedangkan *Cambridge Dictionary Online* mengartikan talenta sebagai “(someone who has) a natural ability to be good at something without being taught” yang berarti “seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mengerjakan sesuatu dengan baik tanpa diajari.” Ketika diaplikasikan dalam MSDM, talenta diartikan sebagai pegawai yang memiliki “kemampuan kerja sangat baik, pegawai kunci, pegawai potensial yang dianggap akan berkontribusi besar dalam keberlanjutan dan kemajuan organisasi pada waktu mendatang (Suparman dan Naibaho, 2021).

Talenta juga diartikan sebagai seseorang yang oleh pimpinannya dianggap sebagai masa depan yang memiliki potensi besar, memiliki status sebagai “prestise, rasa hormat dan rasa kagum yang dinikmati seseorang di mata orang-orang disekitarnya” (Putranto dkk, 2022). Menurut Silzer dan Dowell seperti yang dikutip oleh Suparman dan Naibaho (2021), kata talenta dalam organisasi dapat merujuk pada hal-hal berikut:

1. Kemampuan dan keterampilan individu yang digunakan untuk memberikan kontribusi pada organisasi.
2. Seseorang atau pegawai tertentu, yang menunjukkan pegawai tersebut mempunyai kemampuan dan keterampilan tertentu
3. Kelompok talenta pada suatu organisasi.

McKinsey pertama kali mengembangkan manajemen talenta dalam studi dengan judul “*The War for Talent*” pada tahun 1997, yang menekankan pada

adanya proses yang strategis dalam melakukan identifikasi, pengembangan dan mempertahankan sumber daya manusia yang mempunyai kualitas baik dalam suatu organisasi. Proses ini bukan hanya mendorong kinerja tenaga kerja, namun juga mendorong organisasi dalam memberikan respons terhadap tantangan dan mewujudkan tujuan organisasi yang efektif (Amalia dan Zalukhu, 2025).

Schiemann seperti yang dikutip oleh Suparman dan Soantahon (2022) menjelaskan manajemen talenta adalah kumpulan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, nilai-nilai, kebiasaan dan perilaku dari seluruh tenaga kerja yang menjadi dasar atau modal pokok dalam mewujudkan misi organisasi. Manajemen talenta adalah suatu konsep yang diawali dengan merencanakan, memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan bakat. Dengan demikian, manajemen talenta tidak hanya sebuah proses tunggal atau bagaimana mengembangkan suatu program agar tetap berjalan, namun juga meliputi serangkaian berbagai proses (Hendri dkk, 2022).

Schweyer seperti yang dikutip oleh Suparman dan Naibaho (2021) menyatakan manajemen talenta adalah titik fokus bersama dengan manajemen SDM untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang memiliki talenta, agar tercipta proses talenta yang optimal. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka dapat disimpulkan manajemen talenta adalah suatu proses untuk menemukan dan mempertahankan pegawai yang mempunyai kompetensi, kemampuan, keahlian dan keterampilan agar dapat mencapai tujuan organisasi.

2.2.2. Indikator Pengukuran Manajemen Talenta

Indikator pengukuran manajemen talenta merupakan pengukuran untuk menilai keberhasilan inisiatif manajemen talenta dalam suatu bisnis. Terdapat empat indikator utama manajemen talenta yang menjadi sumber pokok dalam suatu organisasi untuk mempunyai keunggulan kompetitif, yakni (Faeni dkk, 2023):

1. Rekrutmen, atraksi dan seleksi

Organisasi harus menerapkan bermacam-macam strategi dalam menemukan dan memilih talenta yang terbaik, salah satunya dengan perekrutan *talent pool* atau yang biasa dikenal dengan kumpulan bakat. *Talent pool* merupakan sekumpulan eksekutif organisasi potensial yang akan memberikan arahan bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang bersaing. *Talent pool* dapat dibentuk dengan dua cara yaitu faktor internal dan eksternal. Perekrutan internal perusahaan dapat mempertinggi motivasi kerja pegawai. Tetapi, saat suatu organisasi ingin melaksanakan perubahan budaya, maka faktor eksternal akan menjadi metode yang efektif dalam memperoleh talenta.

2. Pelatihan dan pengembangan

Ahli strategi dan praktisi sumber daya manusia menjelaskan bahwa kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan perekrutan dan pelatihan anggota yang terampil. Proses meningkatkan kemampuan dan sikap anggota ini disebut juga dengan pengembangan talenta. Hal ini dilakukan karena saat mengembangkan strategi pertumbuhan, praktisi harus mempertimbangkan sesuai tidaknya kemampuan pegawai dengan personel yang ada dalam suatu organisasi.

3. Retensi talenta

Retensi bakat merupakan suatu cara menjaga pegawai yang berbakat di perusahaan untuk periode waktu yang lama. Retensi pegawai bertalenta dapat dilakukan dengan dua cara yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Imbalan intrinsik dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan non moneter, sedangkan imbalan ekstrinsik dilakukan dengan memberikan imbalan berupa uang.

4. Identifikasi talenta

Talenta diperoleh perusahaan melalui dua sumber, yaitu internal dan eksternal. Dalam melakukan identifikasi talenta, perusahaan harus melakukan pemetaan pegawai, dengan tujuan agar perusahaan dapat memilih talenta yang pada akhirnya akan bergabung ke dalam kelompok talenta.

Adapun Rahmawati (2019) menjelaskan manajemen talenta dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. *Talent acquisition*, yaitu kegiatan menemukan, menarik, mendapatkan, menilai dan merekrut calon pegawai untuk mengisi posisi yang dibutuhkan saat ini ataupun dimasa yang akan datang.
2. *Talent development*, yaitu kegiatan pengembangan talent yang bisa berkontribusi terhadap kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan.
3. *Talent retention*, yaitu cara perusahaan untuk mempertahankan talent dan menjaga agar masing-masing pegawai yang memiliki talenta setia kepada perusahaan.

Penelitian ini menggunakan indikator pengukuran manajemen talenta dari Rahmawati (2019), yang meliputi *talent acquisition*, *talent development* dan *talent retention*.

2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan Manajemen Talenta

Menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger seperti yang dikutip oleh Dewi (2020) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi implementasi manajemen talenta, yaitu:

1. Nilai tenaga kerja
2. Kondisi demografi dunia
3. Peran professional yang berubah
4. Strategi perubahan dalam pelaksanaan manajemen talenta, seperti melakukan *coaching*, mengembangkan efektivitas kerja dan merencanakan suksesi.
5. Pengembangan kepemimpinan dengan kompetensi melalui *employment branding* dan meningkatkan perhatian pimpinan puncak pada rencana suksesi yang menjadi tujuan utama dan tanggung jawab utama dari pimpinan puncak.

Menurut Lance & Dorothy dalam Supandi dkk (2023), manajemen talenta dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Nilai kerja

Penghargaan kerja merupakan peluang untuk membuat tenaga kerja tertarik dan mengimbangi keberadaan tenaga kerja dengan kehidupan di luar perusahaan.

2. Kondisi segmen

Sosial ekonomi dunia berpengaruh terhadap kemampuan dan metode perusahaan dalam melakukan penyesuaian diri dengan angkatan kerja dari yayasan-yayasaan sosial yang ada.

3. Perubahan peran yang mahir

Perubahan tugas-tugas dari pimpinan di era globalisasi ini tidak dapat dihindari. Pimpinan memiliki tugas yang lebih luas, mulai dari pekerjaan dasar sampai melaksanakan program kerja untuk menarik dan mempertahankan pegawai pokok

2.3. Keterlibatan Pegawai

2.3.1. Definisi Keterlibatan Pegawai

Keterlibatan pegawai merupakan hubungan dua arah antara pegawai dan organisasi dimana kedua belah pihak saling memahami kebutuhan satu sama lain dan bekerja sama untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Achmada dkk, 2022). Keterlibatan pegawai juga diartikan sebagai seberapa jauh seseorang melakukan identifikasi terhadap dirinya dengan pekerjaannya, turut serta aktif dalam pekerjaan tersebut dan menganggap performa kerja sebagai aspek yang penting dari harga dirinya (Astrina dkk, 2024). Definisi lain mendefinisikan keterlibatan pegawai sebagai ukuran seberapa jauh pegawai merasa memiliki hubungan dengan pekerjaannya, rekan kerja dan organisasi secara menyeluruh (Ramadhan dan Ekhsan, 2024).

Hafsara dan Mukhsin (2024) menjelaskan keterlibatan pegawai adalah suatu keadaan dimana seseorang terlibat secara mendalam dan secara psikologis pada pekerjaannya. Individu tersebut merasa bahagia, mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaannya, merasa terhubung secara emosional dengan perusahaan dan persahabatan serta tujuan pribadi pada pekerjaannya. Chairunnisa dkk (2023) mengungkapkan keterlibatan kerja menunjukkan seberapa jauh pegawai terhubung secara emosional, kognitif dan perilaku dengan pekerjaan dan perusahaan dimana pegawai bekerja. Pegawai yang merasa terlibat aktif dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, mempunyai motivasi yang tinggi, dan mampu mengontrol pekerjaannya. Pegawai juga merasa dihargai, mempunyai relasi sosial yang baik di tempat kerja dan mempunyai peluang untuk berkembang.

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat diambil kesimpulan keterlibatan kerja adalah suatu kondisi dimana pegawai merasa terhubung secara emosional dengan perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan dengan aktif ikut serta dalam setiap kegiatan perusahaan.

2.3.2. Indikator Pengukuran Keterlibatan Pegawai

Keterlibatan pegawai diukur dengan 3 indikator, yaitu (Astrina dkk, 2024):

1. Partisipasi kerja yaitu keterlibatan pegawai dalam operasional perusahaan.
2. Keikutsertaan yaitu partisipasi dalam setiap kegiatan perusahaan.
3. Kerja sama yaitu kesediaan pegawai untuk bekerja secara kooperatif dan menjadi bagian dalam suatu tim.

Schaufeli seperti yang dikutip oleh Ramadhan dan Ekhsan (2024) menyebutkan indikator pengukuran keterlibatan pegawai meliputi:

1. *Vigor* yaitu tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental yang kuat selama bekerja.
2. *Dedication* yaitu perasaan pegawai yang antusias, bangga dan merasa pekerjaannya mempunyai makna dan menantang.
3. *Absorption* yaitu keadaan dimana pegawai merasa benar-benar senang dengan pekerjaannya.

Berdasarkan indikator-indikator di atas, maka pengukuran keterlibatan pegawai dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Astrina dkk (2024) yang meliputi partisipasi kerja, keikutsertaan dan kerja sama.

2.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Pegawai

Ramadhan dan Ekhsan (2024) menjelaskan bahwa keterlibatan pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Lingkungan perusahaan
2. Hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja
3. Kesempatan pengembangan profesional
4. Dukungan sosial
5. Peluang untuk belajar
6. Rasa aman secara mental
7. Mempunyai akses ke sumber daya yang cukup
8. Adanya dukungan yang cukup dari perusahaan

Chairunnisa dkk (2023) mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi keterlibatan pegawai yaitu:

1. Faktor pribadi, meliputi: karakteristik seseorang, kepribadian dan nilai-nilai kerja.
2. Faktor organisasi, meliputi: budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan imbalan kerja.

2.4. Retensi Pegawai

2.4.1. Definisi Retensi Pegawai

Sugiyanto dan Sutianingsih (2023) menjelaskan retensi pegawai merupakan suatu usaha yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan pegawai yang memiliki kualitas baik dan berpotensi untuk kemajuan perusahaan, sehingga menciptakan kesetiaan pegawai. Reke, Moenardy, Andryani (2022) mengungkapkan bahwa retensi pegawai adalah cara perusahaan untuk mempertahankan pegawai dengan kualifikasi yang baik untuk periode waktu yang lama agar mampu mencapai tujuan perusahaan. Lim dkk (2024) mengartikan retensi pegawai adalah tindakan yang diambil oleh perusahaan secara sukarela untuk menciptakan lingkungan kerja yang melibatkan pegawai dalam waktu yang lama.

Nelson dan Apriyana (2024) menjelaskan retensi pegawai sebagai usaha suatu perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kesejahteraan fisik, batin dan emosional pegawai agar pegawai tetap loyal dan berperan dengan baik pada tujuan perusahaan. Ningsih, Parwita dan Prastyadewi (2024) mendefinisikan retensi

pegawai sebagai metode yang digunakan perusahaan untuk menjaga pegawai yang memiliki kompetensi agar tetap bertahan dalam perusahaan pada waktu yang lama. Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa retensi pegawai adalah suatu cara perusahaan dalam mempertahankan pegawai yang berkompeten agar pegawai tersebut tetap setia pada perusahaan.

2.4.2. Indikator Pengukuran Retensi Pegawai

Retensi pegawai diukur dengan beberapa indikator, yaitu (Reke, Moenardy, Andryani, 2023):

1. **Komponen organisasi**

Terdapat beberapa komponen perusahaan yang berdampak pada pegawai dalam pembuatan keputusan apakah akan bertahan atau keluar dari perusahaan. Adapun komponen-komponen tersebut antara lain nilai dan budaya organisasi, strategi dan kesempatan serta kontinuitas kerja. Perusahaan yang mempunyai budaya dan nilai yang positif mengalami perputaran pegawai yang lebih rendah.

2. **Peluang karir**

Karir adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Pengembangan karir merupakan keadaan yang memperlihatkan adanya peningkatan status pegawai dalam suatu perusahaan pada jalur karir yang sudah ditentukan dalam perusahaan.

3. **Penghargaan**

Penghargaan yang dimaksud dalam penelitian ini berhubungan dengan kompensasi dan pengakuan. Hal yang paling penting terkait kompensasi

adalah praktik kompensasi yang kompetitif, maknanya gaji dan tunjangan harus sesuai dengan apa yang dipercayai oleh pegawai sejalan dengan pengalaman dan kinerja pegawai itu sendiri.

4. Rancangan pekerjaan

Faktor yang paling dasar dalam mempengaruhi retensi pegawai adalah sifat dari pekerjaan yang dijalankan. Sesudah pegawai ditempatkan ke dalam pekerjaan, beberapa faktor pekerjaan memberikan dampak pada retensi pegawai, karena pegawai menghabiskan waktu di tempat kerja, harapan pegawai untuk mengerjakan tugas dengan peralatan modern dan mempunyai keadaan kerja yang baik, mengingat pekerjaan tersebut.

5. Hubungan pegawai

Supervisor bisa membantu retensi jika dapat bertindak adil dan tidak diskriminatif yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja, mengakui kinerja pegawai, dan mendukung perencanaan serta pengembangan karir pegawai.

Ramadhan dan Ekhsan (2024) mengungkapkan bahwa indikator pengukuran retensi pegawai terdiri atas:

1. *Organizational culture*, yaitu seperangkat nilai, sikap serta perilaku bersama yang menjadi karakteristik suatu perusahaan, dan berdampak pada cara kerja, hubungan antar pegawai dan pengambilan keputusan.
2. *Communication*, yaitu proses pemberian dan pertukaran informasi, pesan atau gagasan dari satu pihak ke pihak lain untuk mendapatkan pemahaman bersama.

3. *Strategy*, adalah rencana jangka panjang yang menyeluruh dan terpadu untuk memperoleh tujuan utama dengan mengalokasikan sumber daya dan perilaku yang dibutuhkan secara efektif dan efisien.
4. *Pay and benefits* yaitu kompensasi dan imbalan yang diberikan perusahaan kepada pegawai sebagai penghargaan terkait pekerjaan pegawai.
5. *Flexible work schedule* adalah pengaturan kerja yang memberikan kebebasan kepada pegawai yang lebih besar dalam menentukan jam kerja, hari kerja atau lokasi kerja, tetapi target dan standar kinerja perusahaan tetap terpenuhi.
6. *Career development systems* adalah sistem terintegrasi yang dirancang untuk menyamakan tujuan karier individu pegawai dengan kesempatan di dalam perusahaan, memastikan pegawai mempunyai pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk berkembang.

Berdasarkan indikator-indikator di atas, maka pengukuran retensi pegawai dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Reke, Moenardy, Andryani (2023) yang meliputi komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan pekerjaan dan hubungan pegawai.

2.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Pegawai

Menurut Mathis dan Jackson seperti yang dikutip oleh Pradipta dan Suwandana (2019), retensi pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Lingkungan yaitu menciptakan dan menyediakan tempat kerja yang lebih menarik, tetap menggunakan dan menjaga pegawai dengan baik.

2. Hubungan, yaitu bagaimana perusahaan bisa membuat pegawai merasa senang, baik secara pribadi maupun antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya.
3. Dukungan perusahaan, seperti pemberian peralatan dan perlengkapan yang diperlukan untuk mendukung pekerjaan pegawai dan juga informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

2.5. Kinerja Pegawai

2.5.1. Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan baik kualitas maupun kuantitas yang diperoleh pegawai dalam melaksanakan semua tugas-tugasnya berdasarkan tanggung jawab yang diembannya (Chafidoh dan Husain, 2024). Definisi lain menyebutkan kinerja pegawai adalah keberhasilan mencapai sasaran kerja yang berhubungan dengan kualitas dan waktu (Prabaswara dan Widodo, 2022). Kinerja pegawai juga diartikan sebagai usaha-usaha yang dijalankan oleh pegawai, termasuk hasil pekerjaan yang dihasilkannya (Hafsara dan Mukhsin, 2024).

Irham dkk (2024) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang diperoleh pegawai dalam menjalankan seluruh tugas yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan motivasi. Astrina dkk (2024) menjelaskan kinerja adalah tingkat keberhasilan individu secara menyeluruh selama waktu tertentu di dalam menjalankan tugas dibandingkan dengan kemungkinan-kemungkinan, misalnya standar hasil kerja, target, kriteria kerja yang sudah ditetapkan sebelumnya dan sudah disepakati bersama.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya dan sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya.

2.5.2. Indikator Pengukuran Kinerja Pegawai

Indikator pengukuran kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Surtiani dkk, 2022):

3. Kualitas merupakan tingkat pekerjaan yang salah, rusak, cermat tidaknya dalam bekerja.
4. Kuantitas merupakan jumlah dari pekerjaan yang dihasilkannya.
5. Waktu yang digunakan dalam bekerja, yaitu tingkat absensi, terlambat atau tidaknya saat datang ke kantor, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
6. Kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan.

Astrina dkk (2024) menyebutkan indikator pengukuran kinerja pegawai terdiri atas:

1. Kualitas, diukur dari persepsi pegawai atas kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dengan jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat kegiatan diselesaikan pada awal periode yang dinyatakan, dipandang dari sudut koordinasi dengan hasil output dan mengoptimalkan waktu yang ada untuk kegiatan.

4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dioptimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap unit dalam sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat pegawai yang nantinya akan bisa melaksanakan fungsi kerjanya
6. Komitmen kerja merupakan tingkat dimana pegawai memiliki komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab pegawai pada kantornya.

Berdasarkan indikator-indikator di atas, pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Astrina dkk (2024) yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian Achmada, Soetjipto & Sopiah (2022) yang meneliti tentang “*The effect of talent management on employee engagement and employee retention in improving employee performance*”. Hasil penelitian menunjukkan manajemen talenta berhubungan langsung dengan keterlibatan pegawai secara positif, manajemen talenta berhubungan langsung dengan retensi pegawai secara positif, manajemen talenta berhubungan langsung dengan kinerja pegawai secara positif, keterlibatan pegawai tidak memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai, retensi pegawai berhubungan langsung dengan kinerja pegawai secara positif, keterlibatan pegawai berhubungan langsung dengan retensi pegawai secara positif, manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan

pegawai dan manajemen talenta mempengaruhi kinerja pegawai melalui retensi pegawai.

Penelitian Jindal & Shaikh (2021) yang meneliti tentang “*Talent retention: a mediator of the relationship between talent management strategies and succession planning*”. Hasil penelitian menunjukkan *talent retention* berperan sebagai mediator dalam hubungan *talent identification*, *talent development*, dan perencanaan suksesi dalam organisasi.

Penelitian Mtshali, Proches & Green (2018) dengan judul “*Challenges that Hinder Effective Implementation of a Talent Management Sistem: A Case of a Public Electricity Utility Company in Southern Africa*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi dan komitmen kepemimpinan sangat penting bagi manajemen talenta.

Penelitian Hafsa dan Mukhsin (2024) yang meneliti tentang “Mediasi keterlibatan pegawai terhadap hubungan manajemen bakat dengan kinerja pegawai”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen bakat tidak memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai, manajemen bakat berdampak positif terhadap keterlibatan pegawai, keterlibatan pegawai berdampak positif terhadap kinerja pegawai dan manajemen talenta berdampak positif terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai sebagai variable mediasi.

Penelitian Saskia dkk (2025) yang meneliti tentang “Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai pada Kafe *Coffee Comunitas*”. Hasil penelitian mengungkapkan manajemen talenta memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Saputra dkk (2024) yang meneliti tentang “Pengaruh *talent management* terhadap *employee retention* dengan *employee engagement* sebagai mediasi pada Hotel Amaris Makassar”. Hasil penelitian menunjukkan *talent management* berdampak positif terhadap *employee retention* serta *employee engagement* berdampak positif memediasi pengaruh antara *talent management* terhadap *employee retention*.

Penelitian Astrina dkk (2024) yang meneliti tentang “pengaruh keterlibatan kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Ogan Komering Ulu”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial ataupun secara simultan keterlibatan kerja dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Sugiyanto dan Sutianingsih (2023) dengan judul “Retensi pegawai memediasi dampak manajemen talenta terhadap kinerja pegawai”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berdampak positif pada kinerja pegawai, retensi pegawai berdampak positif terhadap kinerja pegawai, manajemen talenta berpengaruh positif terhadap retensi pegawai, dan manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai.

Penelitian Ramadhan dan Ekhsan (2024) yang berjudul “Pengaruh *talent management* terhadap *employee retention* melalui mediasi *employee engagement* pada perusahaan manufaktur di kawasan industri Jababeka Cikarang. Hasil penelitian memperlihatkan manajemen talenta berpengaruh positif terhadap retensi pegawai dan keterlibatan pegawai, keterlibatan pegawai tidak berpengaruh

signifikan terhadap retensi pegawai, dan keterlibatan pegawai tidak mampu memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap retensi pegawai.

Penelitian Nelson dan Apriyana (2024) dengan judul “Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi pegawai di rumah sakit di Kota Batam”. Hasil penelitian memperlihatkan kompensasi, kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai terbukti berdampak positif terhadap retensi pegawai. sedangkan keseimbangan kehidupan kerja dan manajemen bakat tidak berdampak signifikan terhadap retensi pegawai.

2.7. Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keterlibatan Pegawai

Keterlibatan pegawai (*employee engagement*) merupakan suatu ukuran seberapa jauh pegawai merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, rekan kerja dan perusahaan secara keseluruhan. Rasa keterikatan pegawai ditunjukkan dengan antusiasme dan keterikatan yang terdapat dalam diri pegawai yang mampu mencapai tujuan perusahaan. Setiap perusahaan dengan pegawai yang ikut berpartisipasi aktif memperlihatkan kondisi kerja yang baik, karena pegawai yang mempunyai hubungan baik akan bersemangat dalam bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan yang mampu mengelola dan mengembangkan bakat dari para pegawai dengan baik, akan mendorong pegawai untuk mempunyai keterlibatan yang lebih tinggi dengan perusahaan (Ramadhan dan Ekhsan, 2024). Hal ini berarti semakin baik manajemen talenta maka akan semakin tinggi juga keterlibatan pegawai.

Hafsara dan Mukhsin (2024) mengungkapkan manajemen bakat berdampak positif terhadap keterlibatan pegawai. Adapun penelitian lain yang dilakukan Ramadhan dan Ekhsan (2024) ditemukan bahwa manajemen talenta memberikan dampak terhadap peningkatan keterlibatan pegawai. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Achmada, Soetjipto & Sopiah (2022) yang menunjukkan manajemen talenta berhubungan langsung dengan keterlibatan pegawai secara positif. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap keterlibatan pegawai

2.7.2. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Retensi Pegawai

Retensi pegawai (*employee retention*) menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan keuntungan perusahaan. Retensi pegawai tidak hanya untuk mempertahankan pegawai untuk waktu yang lama, namun juga mengenai mewujudkan lingkungan dimana pegawai merasa memiliki hubungan dengan visi dan nilai perusahaan. Program manajemen talenta yang baik dapat mempertahankan pegawai penting. Selain itu, pegawai yang merasa dihargai dan diberikan peluang untuk maju umumnya akan setia dan antusias melakukan yang terbaik untuk perusahaan (Ramadhan dan Ekhsan, 2024). Dengan demikian semakin baik program manajemen talenta maka akan semakin tinggi juga retensi pegawai.

Studi Achmada, Soetjipto & Sopiah (2022) menunjukkan manajemen talenta berhubungan langsung dengan retensi pegawai secara positif. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Saputra dkk (2024) yang membuktikan *talent*

management berdampak positif terhadap *employee retention*. Demikian juga dengan penelitian Sugiyanto dan Sutianingsih (2023) yang memperlihatkan manajemen talenta berpengaruh positif terhadap retensi pegawai. berdasarkan uraian tersebut dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H2 : Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap retensi pegawai

2.7.3. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai

Penerapan manajemen talenta bukan hanya sebagai strategi, namun juga sebagai seni dalam mempertinggi kinerja pegawai. Menggali bakat unggul menjadi tujuan utama, karena keberhasilan pegawai dalam merekrut pegawai yang mempunyai bakat akan berdampak pada pencapaian kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut (Hafsara dan Mukhsin, 2024). Riset terdahulu menunjukkan apabila manajemen talenta memiliki dampak pada kinerja perusahaan, termasuk semua strategi yang ditujukan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan pegawai terampil. Manajemen talenta yang efektif mempertinggi keterampilan dan kompetensi pegawai, sehingga berdampak pada kinerja pegawai (Lie dkk, 2025).

Penelitian Achmada, Soetjipto & Sopiah (2022) mengungkapkan manajemen talenta berhubungan langsung dengan kinerja pegawai secara positif. Temuan ini juga sesuai dengan penelitian Saskia dkk (2025) yang menunjukkan bahwa manajemen talenta memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Demikian juga penelitian Sugiyanto dan Sutianingsih (2023) yang memperlihatkan manajemen talenta berdampak positif pada kinerja pegawai. berdasarkan uraian tersebut maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.7.4. Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Keterlibatan pegawai merupakan elemen pokok dalam mendorong keikutsertaan pegawai dalam perusahaan dan mempertinggi tingkat efektivitas kinerja pegawai untuk mencapai tujuannya. Keterlibatan pegawai dipandang sebagai motor penggerak yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, mendukung terciptanya lingkungan perusahaan yang professional, terbuka dan bertanggung jawab. Keterlibatan pegawai merupakan keadaan dimana pegawai terlibat secara mendalam dan psikologis dalam pekerjaannya. Pegawai merasa bahagia, merasa memiliki atas tugas-tugasnya dan terikat secara emosional dengan perusahaan. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai (Hafsara dan Mukhsin, 2024). Semakin tinggi keterlibatan pegawai di dalam perusahaan maka akan semakin tinggi juga kinerjanya. Namun, apabila keterlibatan pegawai rendah, maka kinerja pegawai juga akan menurun.

Studi dari Astrina dkk (2024) mengungkapkan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan studi dari Hafsara dan Mukhsin (2024) yang menunjukkan keterlibatan pegawai berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.7.5. Pengaruh Retensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Retensi pegawai memperlihatkan bagaimana perusahaan dapat menjaga pegawai terbaiknya. Retensi yang baik dapat menjadi keunggulan kompetitif

dalam lingkungan kerja yang dinamis, karena retensi yang baik akan menurunkan pergantian pegawai (Rozita, 2024). Retensi pegawai juga sebagai metode yang bisa dijalankan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Hal ini dikarenakan retensi merupakan strategi perusahaan dalam mempertahankan pegawai dengan kualitas terbaik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan melalui pemberian penghargaan, kompensasi dan lain sebagainya (Sugiyanto dan Sutianingsih, 2023). Pemberian penghargaan dan kompensasi kepada pegawai akan membuat pegawai bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya, sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian retensi pegawai yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai dan retensi pegawai yang tidak baik akan menurunkan kinerja pegawai.

Penelitian Achmada, Soetjipto & Sopiah (2022) menunjukkan retensi pegawai berhubungan langsung dengan kinerja pegawai secara positif. Temuan ini sejalan dengan studi dari Sugiyanto dan Sutianingsih (2023) yang mengungkapkan retensi pegawai berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka disusun hipotesis berikut ini:

H5 : Retensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.7.6. Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Retensi Pegawai

Retensi pegawai adalah saat pegawai secara emosional melakukan investasi dalam tugasnya dan semangat mengenai hal tersebut dan mempunyai sikap positif dan yakin pada perusahaan termasuk nilai-nilai yang ada di dalamnya. Pegawai yang ikut serta terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan akan memperlihatkan kesetiannya pada perusahaan. Dengan demikian keterlibatan pegawai yang tinggi

dapat mencegah keinginan pegawai untuk pindah, sehingga secara langsung meminimalkan terjadinya *turnover* (Nelson dan Apriyana, 2024). Hal ini menunjukkan keterlibatan pegawai berdampak pada retensi pegawai. Semakin tinggi keterlibatan pegawai maka akan semakin tinggi juga retensi pegawai. Sedangkan keterlibatan pegawai yang rendah maka retensi pegawai juga akan menurun.

Penelitian Achmada, Soetjipto & Sopiah (2022) menunjukkan keterlibatan pegawai berhubungan langsung dengan retensi pegawai secara positif. Hasil studi ini sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Nelson dan Apriyana (2024) yang membuktikan keterlibatan pegawai terbukti berdampak positif terhadap retensi pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Keterlibatan pegawai berpengaruh positif terhadap retensi pegawai

2.7.7. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Pegawai

Perusahaan yang menggunakan manajemen talenta sebagai salah satu metode dalam pengelolaan sumber daya manusia berupaya semaksimal mungkin menghubungkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi dan pemindahan pegawai agar sesuai kegiatan bisnis perusahaan. Adapun keterlibatan pegawai adalah perasaan pegawai yang mampu memotivasi dan meningkatkan kesediaan pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan perusahaan secara efisien. Oleh karena itu, dengan adanya manajemen talenta di dalam perusahaan dapat membantu

perusahaan dalam mempertinggi kesediaan pegawai untuk mengerjakan tugasnya. Dengan semakin tingginya keterlibatan pegawai dalam setiap kegiatan perusahaan tentu akan mendorong meningkatnya kinerja pegawai (Irfani dan Suryalena, 2023). Dengan demikian, keterlibatan pegawai menjadi mediasi antara manajemen talenta dengan kinerja pegawai, yang dapat membantu manajemen talenta dalam mempertinggi kinerja pegawai dengan meningkatkan keterlibatan pegawai terlebih dahulu.

Penelitian Hafsa dan Mukhsin (2024) mengungkapkan manajemen bakat berdampak positif terhadap kinerja pegawai melalui mediasi keterlibatan pegawai. Hasil studi ini sejalan dengan penelitian Irfani dan Suryalena (2023) yang menunjukkan manajemen talenta berdampak positif terhadap kinerja pegawai dengan mengikutsertakan keterikatan pegawai sebagai variabel intervening. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai

2.7.8. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai Melalui Retensi Pegawai

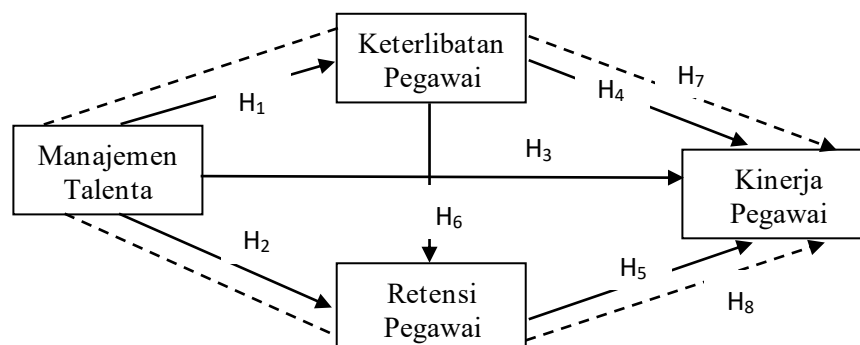
Seperti telah disebutkan sebelumnya, manajemen talenta diartikan sebagai suatu proses untuk menemukan dan mempertahankan pegawai yang mempunyai kompetensi, kemampuan, keahlian dan keterampilan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Adapun retensi pegawai adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pegawai dengan kompetensi terbaik untuk tetap berada di dalam perusahaan. Oleh karena itu, dengan adanya manajemen talenta dapat membantu

perusahaan dalam mempertinggi kesetiaan pegawai agar tidak keluar dari perusahaan (Sugiyanto dan Sutianingsih, 2023). Selain itu, penerapan manajemen talenta, pegawai akan terbantu dalam pengembangan bakat dalam dirinya. Hal ini menjadikan pegawai untuk tidak hanya fokus pada talenta, tetapi membantu pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga perusahaan dapat menjaga pegawai potensial dalam periode yang lama (Ananda dan Achmad, 2025).

Penelitian Achmada, Soetjipto & Sopiah (2022) menunjukkan manajemen talenta mempengaruhi kinerja pegawai melalui retensi pegawai. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian Sugiyanto dan Sutianingsih (2023) yang mengungkapkan manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja melalui retensi pegawai. Studi tersebut juga sesuai dengan penelitian Ananda dan Achmad (2025) yang menjelaskan retensi pegawai berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H8 : Manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai

2.8. Model Penelitian



Gambar 2.1. Model Penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif diartikan sebagai satu dari penelitian yang bertujuan memberikan gambaran tentang keadaan sosial atau fenomena, dengan cara mendeskripsikan beberapa variable yang berhubungan dengan permasalahan dan unit yang diteliti. Penelitian deskriptif kuantitatif memiliki tujuan memberikan penjelasan berbagai kondisi yang muncul di masyarakat yang menjadi objek penelitian sesuai dengan apa yang terjadi untuk selanjutnya diangkat ke permukaan mengenai keadaan, atau variabel tersebut (Indriantoro dan Supomo, 2019).

3.2. Waktu dan Lokasi

1. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan September sampai dengan Desember 2025.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto.

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto yang berjumlah 41 orang. Sampel penelitian adalah seluruh anggota populasi dalam hal ini seluruh pegawai Kantor

Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto yang berjumlah 41 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling*, yaitu teknik penyampelan dimana seluruh anggota populasi menjadi sampel penelitian.

3.4. Pengukuran Variabel dan Indikator

Pengukuran variable dan indikator variabel penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1
Pengukuran Variabel dan Indikator

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kinerja pegawai	Hasil kerja seorang pegawai dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam waktu tertentu, baik secara kualitas maupun kuantitas	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian 6. Komitmen kerja (Astrina dkk, 2024)
Manajemen talenta	Suatu proses untuk menemukan dan mempertahankan pegawai yang mempunyai kompetensi, kemampuan, keahlian dan keterampilan agar dapat mencapai tujuan organisasi	1. <i>Talent acquisition</i> 2. <i>Talent development</i> 3. <i>Talent retention</i> (Rahmawati, 2019)
Keterlibatan pegawai	Suatu kondisi dimana pegawai merasa terhubung secara emosional dengan perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan dengan aktif ikut serta dalam setiap kegiatan perusahaan	1. Partisipasi kerja 2. Keikutsertaan 3. Kerja sama (Astrina dkk, 2024)

Retensi pegawai	Suatu cara perusahaan dalam mempertahankan pegawai yang berkompeten agar pegawai tersebut tetap setia pada perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komponen organisasi 2. Peluang karir 3. Penghargaan 4. Rancangan pekerjaan 5. Hubungan pegawai (Reke, Moenardy, Andryani, 2023)
-----------------	---	--

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden. Kuesioner yang digunakan berjenis angket tertutup, dimana pilihan jawaban sudah tersedia, sehingga responden dapat langsung memilih jawaban sesuai pendapatnya.

Instrumen dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban. Jawaban SS (Sangat Setuju) diberi skor 5, S (Setuju) diberi skor 4, N (Netral) diberi skor 3, TS (Tidak Setuju) diberi skor 2 dan STS (Sangat Tidak Setuju) diberi skor 1.

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan *SmartPLS. PLS (Partial Least Square)* yaitu analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara bersama-sama bisa menguji model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Pada analisis ini akan dianalisa model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) penelitian.

Langkah-langkahnya meliputi:

1. Analisis Model Pengukuran (*outer model*)

Analisis ini akan menganalisis validitas dan reliabilitas data penelitian. Pengujian validitas terdiri atas pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengujian model eksternal ini menggunakan *SmartPLS* dengan menggunakan *second order*. Berikut ini penjelasannya:

a. *Convergent Validity*

Validitas konvergen berkaitan dengan prinsip bahwa pengukuran-pengukur dari sebuah konstruk menunjukkan korelasi yang tinggi satu sama lain (Setiawan, 2020). Konvergen validity diukur dari nilai *outer loading* indikator, serta *Average Variance Extract (AVE)*. *Role of thumb* yang dipergunakan untuk pengukuran validitas konvergen adalah apabila nilai *outer model* $> 0,7$, dan nilai AVE $> 0,5$ (Ghozali, 2021).

b. *Discriminant Validity*

Pengujian validitas diskriminan pada penelitian ini dengan *cross loading*, akar kuadrat AVE dan *Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT)*. Secara khusus, *outer loading* suatu indikator pada konstruk terkait harus lebih besar dari seluruh *loading* pada konstruk lain. (Hair *et al.*, 2014). Nilai akar kuadrat AVE harus lebih besar dari korelasi antar konstruk laten (Ghozali, 2021).

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) yaitu rata-rata geometrik dari korelasi heterotrait-heterometode dibagi dengan rata-rata korelasi monotrait-heterometode (Garson, 2016). Nilai HTMT $< 0,9$ Sangat baik dan

validitas diskriminan telah tercapai antara pasangan konstruktif reflektif (Ghozali, 2021).

c. Uji Reliabilitas

Untuk reliabilitas dengan indikator reflektif, evaluasi dilakukan menggunakan dua metode, yaitu Cronbach's Alpha dan *composite reliability* (Ghozali, 2021). Berdasarkan konvensi, batas yang sama berlaku: $\geq 0,80$ untuk skala yang baik, $0,70$ untuk skala yang dapat diterima, dan $0,60$ untuk skala untuk tujuan eksploratif (Garson, 2016).

2. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural yang dikenal juga sebagai *inner model*, dimana seluruh variabel laten dikorelasikan satu dengan yang lainnya. Variabel laten terbagi menjadi dua, yakni variabel eksogen dan variabel endogen. Pengujian model struktural (*inner model*) dalam penelitian ini menggunakan metode *bootstrapping*. Pada penelitian ini, model struktural diuji dengan melihat nilai R-square pada konstruk endogen, nilai *effect size* f^2 .

Nilai R-square (R^2) merupakan kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R^2 bisa dipakai untuk mengungkapkan dampak variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Adapun nilai *effect size* (f^2) memperlihatkan seberapa besar peran setiap konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dalam model. Pengujian ini menggunakan *SmartPLS* dengan metode *second order*.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif memiliki tujuan untuk memberikan deskripsi terhadap data penelitian yang terdiri atas profil responden dan data dari variable penelitian. Data penelitian ini didapat dari penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada 41 pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto.

1. Deskripsi Profil Responden

Profil responden dalam penelitian ini terdiri atas jenis kelamin, usia, masa dinas, pendidikan dan promosi. Berikut ini hasil dari deskripsi profil responden:

Tabel 4.1
Deskripsi Profil Responden

No.	Demografi	f	%
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	32	78,0
	b. Perempuan	9	22,0
	Total	41	100,0
2.	Usia		
	a. 20-30 tahun	4	9,8
	b. 31-40 tahun	22	53,7
	c. 41-50 tahun	12	29,3
	d. > 50 tahun	3	7,3
	Total	41	100,0
3.	Masa Dinas		
	a. < 5 tahun	3	7,3
	b. > 5 tahun	38	92,7
	Total	41	100,0
4.	Pendidikan		
	a. Diploma	2	4,9
	b. S1	28	68,3
	c. S2	11	26,8
	Total	41	100,0
5.	Promosi		
	a. ≤ 2 kali	36	87,8

No.	Demografi	f	%
	b. > 3 kali	5	12,2
	Total	113	100,0

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 4.1 di atas menjelaskan bahwa berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki yakni sebanyak 32 orang atau 78%. Berdasarkan usia, sebagian besar responden berusia antara 31-40 tahun yakni sebanyak 22 orang atau 53,7%. Berdasarkan masa dinas, Sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 5 tahun yakni sebanyak 38 orang atau 92,7%. Berdasarkan Pendidikan, Sebagian besar responden berpendidikan S1 yakni sebanyak 28 orang atau 68,3%. Sedangkan menurut berapa kali promosi yang sudah dijalani, Sebagian besar responden melaksanakan promosi kurang dari 2 kali yakni sebanyak 36 orang atau 87,8%.

2. Deskripsi Data Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri atas empat variable, yaitu variable manajemen talenta, keterlibatan pegawai, retensi pegawai dan kinerja pegawai. Data penelitian ini didapatkan dari penyebaran kuesioner dengan skala Likert 1 – 5 poin. Untuk memudahkan dalam pengintepretasian skor yang diperoleh, setiap item pernyataan dihitung nilai indeksnya dengan rumus:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5))/5$$

Keterangan :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Nilai indeks memberikan gambaran mengenai respon pegawai terhadap pernyataan dalam kuesioner, dengan rentang nilai antara 20 sampai 100. Nilai indeks diinterpretasikan ke dalam tiga kategori yaitu:

Rendah : 20 – 46,6

Sedang : 46,7 – 73,3

Tinggi : 73,4 – 100

Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks di atas, maka variabel kinerja pegawai dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Nilai Indeks Kinerja Pegawai

No.	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Saya berupaya memberikan hasil kerja terbaik dan menjaga kualitas kinerja secara konsisten	0	0,0	1	2,4	11	26,8	19	46,3	10	24,4	78,5
2	Saya bekerja sesuai dengan prosedur dan jadwal di kantor	0	0,0	0	0,0	8	19,5	24	58,5	9	22,0	80,5
3	Saya mampu secara mandiri dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh kantor	0	0,0	0	0,0	7	17,1	24	58,5	10	24,4	81,5
4	Masalah yang terjadi di perusahaan merupakan	0	0,0	0	0,0	9	22,0	26	63,4	6	14,6	78,5

masalah saya juga												
Rata-rata											79,8 (Tinggi)	

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 4.2 di atas memperlihatkan bahwa nilai indeks variable kinerja pegawai paling rendah adalah 78,5 yaitu pada pernyataan “Saya berupaya memberikan hasil kerja terbaik dan menjaga kualitas kinerja secara konsisten” (nomor 1) dan pernyataan “Masalah yang terjadi di perusahaan merupakan masalah saya juga” (nomor 4). Nilai indeks paling tinggi diperoleh sebesar 81,5 yaitu pada pernyataan “Saya mampu secara mandiri dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh kantor” (nomor 3). Menurut nilai indeks yang lebih dari 73,4 maka dapat dikatakan semua item dalam kuesioner kinerja pegawai dinilai tinggi. Nilai rata-rata indeks diperoleh sebesar 79,8 dan nilai tersebut lebih dari 73,4 sehingga disimpulkan bahwa kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto termasuk dalam kategori tinggi.

Deskripsi variabel manajemen talenta dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.3
Deskripsi Nilai Indeks Manajemen Talenta

No.	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Persyaratan prosedur rekrutmen secara umum di perusahaan sudah jelas	0	0,0	0	0,0	8	19,5	23	56,1	10	24,4	81,0
2	Perusahaan memberikan motivasi kerja karyawan melalui promosi jabatan	0	0,0	0	0,0	6	14,6	25	61,0	10	24,4	82,0

3	Perusahaan memberi kesempatan kepada pegawai berkompeten untuk menempati posisi strategis	0	0,0	0	0,0	6	14,6	25	61,0	10	24,4	82,0
Rata-rata											81,7 (Tinggi)	

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 4.3 di atas memperlihatkan bahwa nilai indeks variable manajemen talenta paling rendah adalah 81,0 yaitu pada pernyataan “Persyaratan prosedur rekrutmen secara umum di perusahaan sudah jelas” (nomor 1). Nilai indeks paling tinggi diperoleh sebesar 82,0 yaitu pada pernyataan “Perusahaan memberikan motivasi kerja karyawan melalui promosi jabatan” (nomor 2) dan pernyataan “Perusahaan memberi kesempatan kepada pegawai berkompeten untuk menempati posisi strategis” (nomor 3). Menurut nilai indeks yang lebih dari 73,4 maka dapat dikatakan semua item dalam kuesioner manajemen talenta dinilai tinggi. Nilai rata-rata indeks diperoleh sebesar 81,7 dan nilai tersebut lebih dari 73,4 sehingga disimpulkan bahwa manajemen talenta di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto termasuk dalam kategori tinggi.

Deskripsi variable keterlibatan pegawai dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4
Deskripsi Nilai Indeks Keterlibatan Pegawai

No.	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Para pegawai selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik	0	0,0	0	0,0	16	39,0	17	41,5	8	19,5	76,1

	mungkin sesuai dengan tugas-tugasnya											
2	Pegawai bebas mengeluarkan ide-ide, kesempatan untuk belajar, mengeluarkan keahlian dan kemampuannya dalam bekerja	0	0,0	0	0,0	14	34,1	18	43,9	9	22,0	77,6
3	Pegawai saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0,0	0	0,0	14	34,1	23	56,1	4	9,8	75,1
Rata-rata											76,3 (Tinggi)	

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 4.4 di atas memperlihatkan bahwa nilai indeks variabel keterlibatan pegawai paling rendah adalah 75,1 yaitu pada pernyataan “Pegawai saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan” (nomor 3). Nilai indeks paling tinggi diperoleh sebesar 77,6 yaitu pada pernyataan “Pegawai bebas mengeluarkan ide-ide, kesempatan untuk belajar, mengeluarkan keahlian dan kemampuannya dalam bekerja” (nomor 2). Menurut nilai indeks yang lebih dari 73,4 maka dapat dikatakan semua item dalam kuesioner keterlibatan pegawai dinilai tinggi. Nilai rata-rata indeks diperoleh sebesar 76,3 dan nilai tersebut lebih dari 73,4 sehingga disimpulkan bahwa keterlibatan pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto termasuk dalam kategori tinggi.

Deskripsi variabel retensi pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5
Deskripsi Nilai Indeks Retensi Pegawai

No.	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Perusahaan memiliki budaya dan nilai yang positif bagi saya	0	0,0	3	7,3	12	29,3	21	51,2	5	12,2	73,7
2	Perusahaan memberikan peluang dan pengembangan karir bagi setiap pegawai	0	0,0	2	4,9	11	26,8	19	46,3	9	22,0	77,1
3	Perusahaan memberikan insentif yang layak bagi saya	0	0,0	2	4,9	16	39,0	17	41,5	6	14,6	73,2
4	Saya bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan kepada saya	0	0,0	3	7,3	15	36,6	17	41,5	6	14,6	72,7
5	Hubungan saya dengan rekan kerja sangat baik	0	0,0	1	2,4	15	36,6	17	41,5	8	19,5	75,6
Rata-rata											74,5 (Tinggi)	

Sumber: Data primer diolah (2025)

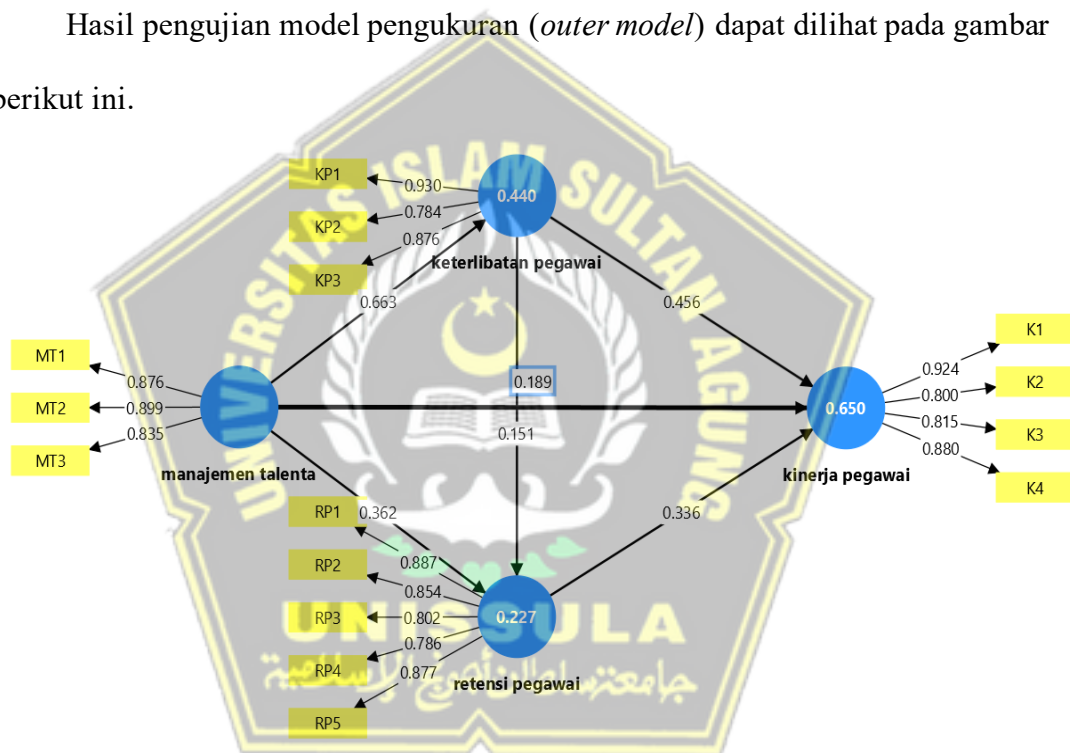
Tabel 4.5 di atas memperlihatkan bahwa nilai indeks variabel retensi pegawai paling rendah adalah 72,7 yaitu pada pernyataan “Saya bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan kepada saya” (nomor 4). Nilai indeks paling tinggi diperoleh sebesar 77,1 yaitu pada pernyataan “Perusahaan memberikan peluang dan pengembangan karir bagi setiap pegawai” (nomor 2). Menurut nilai indeks yang lebih dari 73,4 maka dapat dikatakan semua item dalam kuesioner retensi pegawai

dinilai tinggi. Nilai rata-rata indeks diperoleh sebesar 74,5 dan nilai tersebut lebih dari 73,4 sehingga disimpulkan bahwa retensi pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto termasuk dalam kategori tinggi.

4.1.2. Analisis Data

4.1.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil pengujian model pengukuran (*outer model*) dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 4.1
Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian *outer model* terdiri atas uji validitas konvergen, validitas diskriminan dan uji reliabilitas. Berikut ini penjelasan dari masing-masing pengujiannya.

1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Hasil pengujian validitas konvergen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

No.	Variabel	<i>Factor Loading</i>	AVE
1.	Kinerja Pegawai		0,733
	K1	0,924	
	K2	0,800	
	K3	0,815	
	K4	0,880	
2.	Manajemen Talenta		0,758
	MT1	0,876	
	MT2	0,899	
	MT3	0,835	
3.	Keterlibatan Pegawai		0,749
	KP1	0,930	
	KP2	0,784	
	KP3	0,876	
4.	Retensi Pegawai		0,709
	RP1	0,887	
	RP2	0,854	
	RP3	0,802	
	RP4	0,786	
	RP5	0,877	

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai *factor loading* dari setiap indikator $> 0,7$ sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen. Tabel di atas juga memperlihatkan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) $> 0,5$ yang memiliki arti semua indikator memenuhi validitas konvergen.

2. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pengujian ini meliputi *cross loading*, *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil pengujiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Nilai *Cross Loading*

	Keterlibatan Pegawai	Kinerja Pegawai	Manajemen Talenta	Retensi Pegawai
K1	0,719	0,924	0,720	0,640
K2	0,470	0,800	0,545	0,452
K3	0,604	0,815	0,447	0,410
K4	0,618	0,880	0,466	0,524
KP1	0,930	0,706	0,617	0,374
KP2	0,784	0,545	0,587	0,319
KP3	0,876	0,588	0,514	0,319
	Keterlibatan Pegawai	Kinerja Pegawai	Manajemen Talenta	Retensi Pegawai
MT1	0,592	0,515	0,876	0,378
MT2	0,590	0,611	0,899	0,482
MT3	0,551	0,559	0,835	0,338
RP1	0,375	0,556	0,423	0,887
RP2	0,311	0,473	0,394	0,854
RP3	0,133	0,388	0,388	0,802
RP4	0,286	0,479	0,256	0,786
RP5	0,470	0,598	0,459	0,877

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel di atas memperlihatkan nilai *cross loading* semua indikator lebih tinggi dari nilai *cross loading* indikator pada konstruk lain dalam model. Selain itu, nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi validitas diskriminan.

Adapun hasil pengujian nilai *fornell-Larcker Criterion* dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.8
Nilai *Fornell-Larcker Criterion*

	Keterlibatan Pegawai	Kinerja Pegawai	Manajemen Talenta	Retensi Pegawai
Keterlibatan pegawai	0,866			
Kinerja pegawai	0,713	0,856		
Manajemen talenta	0,663	0,647	0,870	
Retensi pegawai	0,391	0,602	0,462	0,842

Sumber: Data primer diolah (2025)

Pengujian *Fornell-Larcker Criterion* merupakan pengujian validitas diskriminan dengan memastikan akar kuadrat dari AVE suatu konstruk lebih besar dari korelasinya dengan konstruk lain. Tabel 4.8 di atas memperlihatkan nilai akar kuadrat AVE di sepanjang diagonal lebih besar dari nilai-nilai di baris atau kolom di bawahnya. Dengan demikian validitas diskriminan untuk setiap konstruk dalam penelitian ini terpenuhi.

Selanjutnya pengujian nilai *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut ini.

Tabel 4.9
Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	Keterlibatan Pegawai	Kinerja Pegawai	Manajemen Talenta
Kinerja pegawai	0,821		
Manajemen talenta	0,794	0,740	
Retensi pegawai	0,432	0,656	0,521

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel di atas memperlihatkan seluruh nilai HTMT untuk semua korelasi dalam model penelitian memiliki nilai $< 0,90$, sehingga disimpulkan validitas

diskriminan sudah tercapai pada seluruh pasangan konstruk reflektif dalam model penelitian.

3. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dua ukuran utama, yaitu *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Hasil pengujiannya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.10
Pengujian Reliabilitas

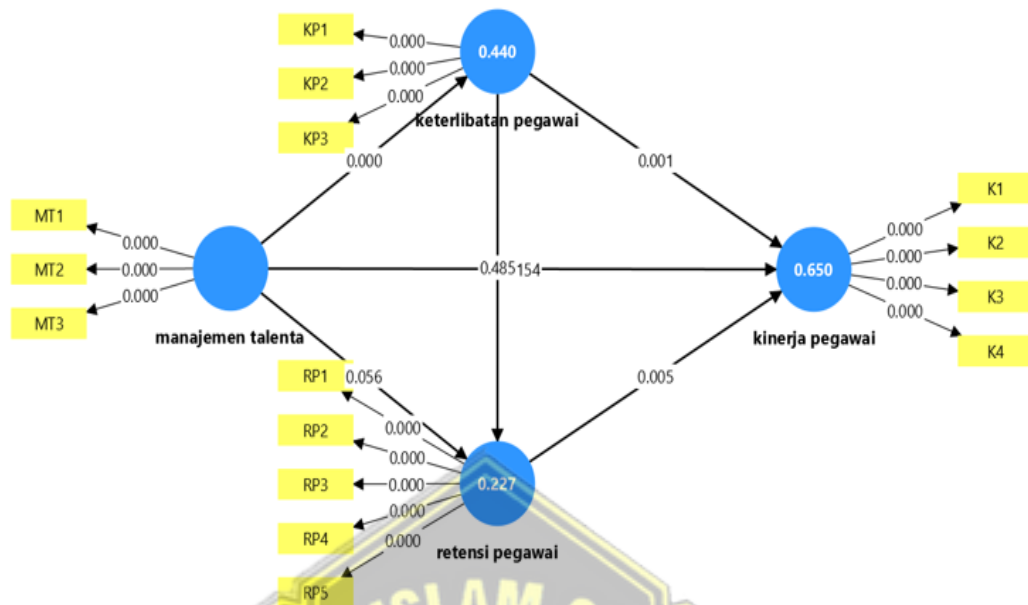
	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Keterlibatan pegawai	0,830	0,899
Kinerja pegawai	0,878	0,916
Manajemen talenta	0,840	0,904
Retensi pegawai	0,898	0,924

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel di atas memperlihatkan semua konstruk laten memiliki nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,7. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semua konstruk laten dalam model penelitian reliabel.

4.1.2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian ini menggunakan *bootstrapping*. Analisis model struktural dalam penelitian ini diukur dengan koefisien determinasi (R^2). Hasil pengujian *inner model* adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2
Hasil *Structural Equation Model* dengan Metode *Bootstrapping*

Adapun hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Koefisien Determinasi

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Keterlibatan pegawai	0,440	0,426
Kinerja pegawai	0,650	0,621
Retensi pegawai	0,227	0,186

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel di atas memperlihatkan nilai koefisien determinasi keterlibatan pegawai sebesar 0,440. Nilai tersebut berada diantara 0,33 dan 0,67 sehingga dapat dikatakan nilai tersebut termasuk dalam kategori sedang ke kuat. Nilai *R-square* sebesar 0,440 memperlihatkan bahwa keterlibatan pegawai dapat dijelaskan oleh manajemen talenta sebesar 44,0%. Nilai *R-square* konstruk retensi pegawai sebesar 0,227. Nilai tersebut berada diantara 0,19 dan 0,33 sehingga dapat dikatakan nilai tersebut termasuk dalam kategori lemah ke sedang. Nilai *R-square* sebesar 0,227

memperlihatkan retensi pegawai dapat dijelaskan oleh manajemen talenta dan keterlibatan pegawai sebesar 22,7%. Nilai *R-square* konstruk kinerja sebesar 0,650. Nilai tersebut berada diantara 0,33 dan 0,67 sehingga dapat dikatakan nilai tersebut termasuk dalam kategori sedang ke kuat. Nilai *R-square* sebesar 0,650 memperlihatkan kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh manajemen talenta, keterlibatan pegawai dan retensi pegawai sebesar 65,0%.

4.1.2.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan metode *bootstrapping*.

Adapun hasil pengujian *path coefficient* dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 4.12
Path Coefficients

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Manajemen Talenta → Keterlibatan Pegawai	0,663	0,670	0,073	9,150	0,000
Manajemen Talenta → Retensi Pegawai	0,362	0,368	0,190	1,910	0,056
Manajemen Talenta → Kinerja	0,189	0,178	0,132	1,427	0,154
Keterlibatan Pegawai → Kinerja	0,456	0,465	0,142	3,214	0,001
Retensi Pegawai → Kinerja	0,336	0,338	0,120	2,797	0,005
Keterlibatan Pegawai → Retensi Kerja	0,151	0,157	0,216	0,699	0,485

Sumber: Data primer diolah (2025)

Adapun hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada model dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 4.13
Specific Indirect Effect

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Manajemen Talenta → Keterlibatan Pegawai → Kinerja Pegawai	0,303	0,311	0,103	2,934	0,003
Manajemen Talenta → Retensi Pegawai → Kinerja Pegawai	0,122	0,123	0,079	1,535	0,125

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.12 dan 4.13 dapat dijelaskan hasil pengujian sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama adalah manajemen talenta berpengaruh positif terhadap keterlibatan pegawai. Hasil pengujian *path coefficients* diperoleh nilai t-statistik sebesar 9,150 dan *p-value* sebesar 0,000. Berdasarkan nilai t-statistik yang positif dan *p-value* < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai.

Dengan demikian hipotesis pertama diterima.

2. Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua adalah manajemen talenta berpengaruh positif terhadap retensi pegawai. Hasil pengujian *path coefficients* diperoleh nilai t-statistik sebesar 1,910 dan *p-value* sebesar 0,056. Berdasarkan nilai t-statistik yang positif dan *p-value* > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen

talenta berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap retensi pegawai. Dengan demikian hipotesis kedua ditolak.

3. Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga adalah manajemen talenta terhadap kinerja. Hasil pengujian *path coefficients* diperoleh nilai t-statistik sebesar 1,427 dan *p-value* sebesar 0,154. Berdasarkan nilai t-statistik yang positif dan *p-value* > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ketiga ditolak.

4. Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat adalah keterlibatan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian *path coefficients* diperoleh nilai t-statistik sebesar 3,214 dan *p-value* sebesar 0,001. Berdasarkan nilai t-statistik yang positif dan *p-value* < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis keempat diterima.

5. Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima adalah retensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian *path coefficients* diperoleh nilai t-statistik sebesar 2,797 dan *p-value* sebesar 0,005. Berdasarkan nilai t-statistik yang positif dan *p-value* < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa retensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kelima diterima.

6. Hipotesis Keenam

Hipotesis keenam adalah keterlibatan pegawai berpengaruh positif terhadap retensi pegawai. Hasil pengujian *path coefficients* diperoleh nilai t-statistik sebesar 0,699 dan *p-value* sebesar 0,485. Berdasarkan nilai t-statistik yang positif dan *p-value* $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap retensi pegawai. Dengan demikian hipotesis keenam ditolak.

7. Hipotesis Ketujuh

Hipotesis ketujuh adalah manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai. Hasil pengujian *indirect effect* diperoleh nilai t-statistik sebesar 2,934 dan *p-value* sebesar 0,003. Berdasarkan nilai *p-value* $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan pegawai memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis diterima.

8. Hipotesis Kedelapan

Hipotesis kedelapan adalah manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai. Hasil pengujian *indirect effect* diperoleh nilai t-statistik sebesar 1,535 dan *p-value* sebesar 0,125. Berdasarkan nilai *p-value* $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa retensi pegawai tidak mampu memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keterlibatan Pegawai

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai. Semakin baik manajemen talenta maka akan semakin tinggi keterlibatan pegawai. Demikian juga sebaliknya, manajemen talenta yang kurang baik akan menurunkan keterlibatan pegawai.

Keterlibatan pegawai (*employee engagement*) merupakan suatu ukuran seberapa jauh pegawai merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, rekan kerja dan perusahaan secara keseluruhan. Rasa keterikatan pegawai ditunjukkan dengan antusiasme dan keterikatan yang terdapat dalam diri pegawai yang mampu mencapai tujuan perusahaan. Setiap perusahaan dengan pegawai yang ikut berpartisipasi aktif memperlihatkan kondisi kerja yang baik, karena pegawai yang mempunyai hubungan baik akan bersemangat dalam bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan yang mampu mengelola dan mengembangkan bakat dari para pegawai dengan baik, akan mendorong pegawai untuk mempunyai keterlibatan yang lebih tinggi dengan perusahaan (Ramadhan dan Ekhsan, 2024). Hal ini berarti semakin baik manajemen talenta maka akan semakin tinggi juga keterlibatan pegawai.

Studi ini sesuai dengan penelitian Hafsara dan Mukhsin (2024) yang mengungkapkan manajemen bakat berdampak positif terhadap keterlibatan karyawan. demikian juga dengan penelitian yang dilakukan Ramadhan dan Ekhsan (2024) bahwa manajemen talenta memberikan dampak terhadap peningkatan keterlibatan karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Achmada,

Soetjipto & Sopiah (2022) yang menunjukkan manajemen talenta berhubungan langsung dengan keterlibatan pegawai secara positif.

4.2.2. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Retensi Pegawai

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap retensi pegawai. Hal ini berarti peningkatan manajemen talenta searah terhadap retensi pegawai, namun pengaruhnya tidak signifikan. Dengan demikian manajemen talenta bukan faktor utama yang mempengaruhi retensi pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peningkatan manajemen talenta pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto mampu meningkatkan retensi pegawai, tetapi dampaknya tidak signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan manajemen talenta cenderung searah dengan peningkatan retensi pegawai, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen talenta bukan satu-satunya faktor yang menentukan retensi pegawai. Retensi kemungkinan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar model penelitian, seperti faktor organisasi, lingkungan kerja, kompensasi, maupun faktor individual pegawai.

Dengan demikian, meskipun implementasi manajemen talenta telah berjalan dengan baik, peningkatan retensi pegawai memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif dan terintegrasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan dan Taopik (2020) yang membuktikan bahwa *talent management* tidak berpengaruh

terhadap *employee retention*. Studi ini juga didukung oleh penelitian Istikhola (2025) yang menunjukkan manajemen talenta tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT IEL.

4.2.3. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti peningkatan manajemen talenta searah terhadap kinerja pegawai, namun pengaruhnya tidak signifikan. Dengan demikian manajemen talenta bukan faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan manajemen talenta cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen talenta bukan satu-satunya faktor yang menentukan kinerja pegawai. Kinerja merupakan variabel yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti keterlibatan pegawai, retensi, motivasi, kepemimpinan, maupun lingkungan kerja.

Dengan demikian, meskipun implementasi manajemen talenta telah berjalan dengan baik, peningkatan kinerja pegawai memerlukan dukungan variabel lain yang secara langsung memengaruhi perilaku dan produktivitas pegawai.

Selain itu, pegawai merasa bahwa pemberian motivasi melalui promosi jabatan masih belum maksimal serta penempatan pegawai dengan kompetensi tertentu pada posisi yang strategis masih belum merata. Hal ini yang menyebabkan dampak terhadap kinerja pegawai tidak bisa terlihat jelas. Seperti yang diungkapkan

oleh Warman (2020) dalam Ivana dan Marzuki (2023) bahwa manajemen talenta terbukti mempengaruhi kinerja pegawai apabila dalam perusahaan tersebut memiliki pegawai dengan talenta yang tepat dan ditempatkan pada posisi yang semestinya sehingga menjadikan perusahaan lebih produktif dan dapat menghasilkan kontribusi kinerja yang profesional dalam bidangnya.

Studi ini sejalan dengan penelitian Ericka (2024) yang menunjukkan manajemen talenta tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan Ivana dan Marzuki (2023) yang menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Penelitian Hafsara dan Mukhsin (2024) juga mendukung penelitian ini dengan membuktikan bahwa manajemen bakat tidak memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

4.2.4. Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi keterlibatan pegawai maka akan semakin tinggi juga kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin rendah keterlibatan pegawai maka kinerja pegawai juga akan mengalami penurunan.

Keterlibatan karyawan merupakan elemen pokok dalam mendorong keikutsertaan pegawai dalam perusahaan dan mempertinggi tingkat efektivitas kinerja pegawai untuk mencapai tujuannya. Keterlibatan pegawai dipandang sebagai motor penggerak yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, mendukung terciptanya lingkungan perusahaan yang professional, terbuka dan bertanggung jawab. Keterlibatan pegawai merupakan keadaan dimana pegawai

terlibat secara mendalam dan psikologis dalam pekerjaannya. Pegawai merasa bahagia, merasa memiliki atas tugas-tugasnya dan terikat secara emosional dengan perusahaan. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai (Hafsara dan Mukhsin, 2024).

Studi ini sesuai dengan penelitian dari Astrina dkk (2024) yang mengungkapkan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini juga sejalan dengan studi dari Hafsara dan Mukhsin (2024) yang menunjukkan keterlibatan karyawan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

4.2.5. Pengaruh Retensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa retensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi retensi pegawai maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi. Namun, jika retensi pegawai rendah, maka kinerja pegawai juga akan menurun.

Retensi pegawai memperlihatkan bagaimana perusahaan dapat menjaga pegawai terbaiknya. Retensi yang baik dapat menjadi keunggulan kompetitif dalam lingkungan kerja yang dinamis, karena retensi yang baik akan menurunkan pergantian pegawai (Rozita, 2024). Retensi pegawai juga sebagai metode yang bisa dijalankan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Hal ini dikarenakan retensi merupakan strategi perusahaan dalam mempertahankan pegawai dengan kualitas terbaik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan melalui pemberian penghargaan, kompensasi dan lain sebagainya (Sugiyanto dan Sutioningsih, 2023). Pemberian penghargaan dan kompensasi kepada karyawan akan membuat karyawan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya,

sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian retensi pegawai yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai dan retensi pegawai yang tidak baik akan menurunkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Achmada, Soetjipto & Sopiah (2022) yang menunjukkan retensi pegawai berhubungan langsung dengan kinerja pegawai secara positif. Temuan ini juga sejalan dengan studi dari Sugiyanto dan Sutioningsih (2023) yang mengungkapkan retensi karyawan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

4.2.6. Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Retensi Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap retensi pegawai. Artinya peningkatan keterlibatan pegawai searah terhadap retensi pegawai, namun pengaruhnya tidak signifikan. Dengan demikian keterlibatan pegawai bukan factor utama yang mempengaruhi retensi pegawai. Seperti yang diungkapkan Ramadhan dan Ekhsan (2024) bahwa walaupun pegawai merasa terlibat dengan tugas-tugas mereka dan perusahaan, namun beberapa faktor lain seperti kompensasi, peluang karir dan lingkungan kerja mungkin lebih banyak mempengaruhi keputusan pegawai untuk setia dengan perusahaan atau keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan evaluasi kembali terhadap strategi keterlibatan pegawai dan melakukan identifikasi terhadap factor-faktor lain yang lebih signifikan dalam menjaga talenta pegawai.

Hasil studi ini sejalan dengan penelitian Ramadhan dan Ekhsan (2024) yang memperlihatkan keterlibatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap

retensi karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Patrisia dkk (2025) yang membuktikan variable keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.

4.2.7. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan pegawai memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. Peran mediasi keterlibatan manajemen dalam hubungan antara manajemen talenta dengan kinerja pegawai bisa dikategorikan sebagai mediasi penuh. Hal ini dikarenakan oleh fakta bahwa manajemen talenta tidak berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, melainkan manajemen talenta terlebih dahulu mempengaruhi tingkat keterlibatan pegawai, yang kemudian berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

Perusahaan yang menggunakan manajemen talenta sebagai salah satu metode dalam pengelolaan sumber daya manusia berupaya semaksimal mungkin menghubungkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi dan pemindahan pegawai agar sesuai kegiatan bisnis perusahaan. Adapun keterlibatan pegawai adalah perasaan pegawai yang mampu memotivasi dan meningkatkan kesediaan pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan perusahaan secara efisien. Oleh karena itu, dengan adanya manajemen talenta di dalam perusahaan dapat membantu perusahaan dalam mempertinggi kesediaan pegawai untuk mengerjakan tugasnya. Dengan semakin tingginya keterlibatan pegawai dalam setiap kegiatan perusahaan tentu akan mendorong meningkatnya kinerja pegawai (Irfani dan Suryalena, 2023).

Dengan demikian, keterlibatan pegawai menjadi mediasi antara manajemen talenta dengan kinerja pegawai, yang dapat membantu manajemen talenta dalam mempertinggi kinerja pegawai dengan meningkatkan keterlibatan pegawai terlebih dahulu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Hafsara dan Mukhsin (2024) yang mengungkapkan manajemen bakat berdampak positif terhadap kinerja pegawai melalui mediasi keterlibatan pegawai. Hasil studi ini juga sejalan dengan penelitian Irfani dan Suryalena (2023) yang menunjukkan manajemen talenta berdampak positif terhadap kinerja karyawan dengan mengikutsertakan keterikatan karyawan sebagai variable intervening.

4.2.8. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai Melalui Retensi Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa retensi pegawai tidak mampu memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan manajemen talenta itu sendiri telah mencakup usaha retensi sehingga mediasi menjadi kurang signifikan. Selain itu, manajemen talenta yang baik akan menghasilkan retensi yang tinggi. Dengan demikian, retensi bukan mediator, tetapi sebagai salah satu hasil positif dari manajemen talenta yang berjalan dengan baik. Apabila talenta dikelola dengan baik, pegawai akan tetap setia karena keinginan pegawai itu sendiri, bukan karena manajemen perusahaan yang berusaha menahan pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hidayat dkk (2020) yang menunjukkan manajemen talenta secara tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai.
2. Manajemen talenta berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap retensi pegawai.
3. Manajemen talenta berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Retensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Keterlibatan pegawai berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap retensi pegawai.
7. Keterlibatan pegawai memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai.
8. Retensi pegawai tidak mampu memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai.

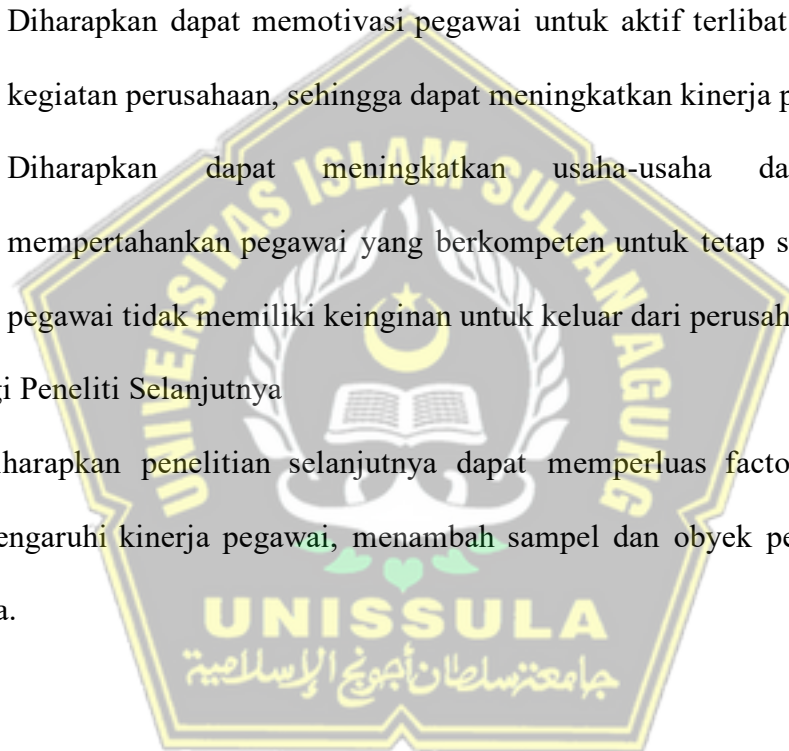
5.2. Saran

Saran dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto
 - a. Diharapkan dapat memberikan pelatihan bagi pegawai sehingga dapat meningkatkan bakat atau kemampuan pegawai yang menunjang kinerja pegawai.
 - b. Diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk aktif terlibat dalam semua kegiatan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.
 - c. Diharapkan dapat meningkatkan usaha-usaha dalam rangka mempertahankan pegawai yang berkompeten untuk tetap setia, sehingga pegawai tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperluas factor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, menambah sampel dan obyek penelitian yang lainnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, I., Nur, Y. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta, Knowledge Sharing dan Modal psikologi terhadap Perilaku Inovatif dan Kinerja Karyawan pada Bank Syariah di Kota Makassar. *Nobel Management Review*, 3(3), 725-738
- Amalia, F.N dan Zalukhu, G.P. (2024). Analisis Penerapan Manajemen Talenta ASN: Studi pada Instansi Pemerintah Daerah. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2),2999-3008. E-ISSN: 3064-4011
- Achmada, F. D., Soetjipto, B. E., & Sopiha. (2022). *The effect of talent management on employee engagement and employee retention in improving employee performance. LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*, 1(3), 80–94. <https://doi.org/10.56910/literacy.v1i3.320>
- Ananda, K.A.D., Achmad, N. (2025). Retensi Karyawan sebagai Mediasi dalam Pengaruh Strategi Manajemen Talenta terhadap Kinerja Generasi Z di Solo Raya. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 1192-1204. ISSN: 2622-6383
- Astrina, P.D., Sari, Y., Efrianti, R. (2024). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Ogan Komering Ulu. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(2), 371-384. ISSN: 2684-7841
- Chafidoh, S.N dan Husain, B.A. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai kantor Kecamatan Pondok Aren Tangerang Selatan. *Jurnal PERKUSI; Pemasaran, Keuangan dan Sumber Daya Manusia*, 4(4), 749-760
- Chairunnisa., Aji, F., Wijaya, A.N. (2023). Keterlibatan Karyawan: Penelusuran Literatur. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian psikologi*, 18(2), 148-163. ISSN: 2549-2136
- Dewi, Ida Ayu R.S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi. *Jurnal Good Governance*, 16(1), 49-68
- Ekhsan, M., Taopik, M. (2020). Peran Mediasi *Employee Engagement* pada Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Retention*. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(3), 163-176
- Ericka Tri Nadya, P. (2024). Pengaruh Manajemen talenta dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan Rayz Umm Hotel, *Tesis*, Tidak Dipublikasikan. Universitas Muhammadiyah Malang
- Faeni, D.P., Jumawan., Yohanas, A.A., Adelia, D. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Digital. *Jurnal Ilmu*

Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan, 3(3), 196-206. DOI: 10.55606/jimek.v3i3.2467.

- Gallup. (2022). *State of The Global Workplace 2022 Report*. Washington: Gallup
- Garson, G.D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Asheboro: Statistical Associates Publishing
- Ghozali, Imam. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip
- Hafsara, A.A dan Mukhsin, M. (2024). Mediasi Keterlibatan Karyawan Terhadap Hubungan Manajemen Bakat Dengan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Bisnis & Kewirausahaan*, 13(1), 1-10. ISSN: 2622-0806
- Hair, Joseph F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. London: Sage Publication Inc
- Hendri, M.I., Tasbita, Y.E., Rusmita, S., Syahbandi, S. (2022). Model Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Pengembangan Karir Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 9(1), 212-217. DOI: <https://doi.org/10.29210/020221856>
- Hidayat, M., Hadi, P., Ishaq, R.M. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Performance* pada Pegawai Ditjen pajak di Jakarta. *E-Jurnal Manajemen*, 9(7), 2704-2723
- Indriantoro, N dan Supomo, B. (2019). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: Andi Offset
- Irfani, S.M., Suryalena. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2), 75-83. ISSN: 2338-9605
- Irham., Syekh, S., Akbar, A. (2024). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Muara Bungo. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 9(2), 1563-1567. DOI: 10.33087/jmas.v9i2.1951
- Istikhola, Y. (2025). Pengaruh Manajemen Talenta dan Pelatihan Kerja terhadap Turnover Intention melalui Mediasi Retensi Karyawan pada Sebuah Bagian di Departemen Produksi PT IEI. *Skripsi*. Tidak Dipublikasikan. Universitas Pelita Bangsa.

- Ivana, T., Marzuki, F. (2023). Pengaruh Perencanaan SDM, Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Young Entrepreneurs*, 2(3), 122-138
- Jindal dan Shaikh, 2021. Talent Retention: a mediator of the relationship between talent management strategies and succession planning. *Asian Academy of Management Journal*, 26(2), 117-142. DOI: 10.21315/aamj2021.26.2.6
- Karunia, A. (2022). 35 Persen ASN di RI Kinerjanya Rendah, BKN: Seperti “Kayu Mati” karena Malas. Diambil 15 Maret 2025 dari <https://money.kompas.com/read/2022/07/21/142000926/35-persen-asn-di-ri-kinerjanya-rendah-bkn--seperti-kayu-mati-karena-malas>
- Lailiyah, R., Soifa, Z., Dimisqiyani, E., Yuliawan, R. (2025). Implementasi Strategi manajemen talenta dalam Mempertahankan Pekerja Generasi Milenial. *Ikraith-Ekonomika*, 8(1), 250-259. DOI : 10.37817/IKRAITH-EKONOMIKA
- Lie, L., Yakin, I., Mufrihah, M., Shalahuddin, A. (2025). Efektivitas Manajemen Talenta, *Work Life Balance*, dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis & Kewirausahaan*, 14(1), 135-147. ISSN: 2622-0806
- Mtshali, Proches & Green (2018). Challenges that Hinder Effective Implementation of a Talent Management System: A Case of a Public Electricity Utility Company in Southern Africa. *International Journal of Applied Engineering Research*, 13(2), 1286-1293. ISSN: 0973-4562
- Nelson, A., Apriyana, T. (2024). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Di Rumah Sakit Di Kota Batam. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 6(2), 386-397. DOI: 10.36985/ekuilmomi.v6i2.1062
- Ningsih, D., Parwita, G.B.S., Prastyadewi, M.I. (2024). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan di PT Artha Devata Utama. *Values*, 5(1), 85-95. ISSN: 2721-6810
- Nisak, F dan Prihatiningtyas, S. (2021). Pengaruh Penerapan manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Margomulyo. *Jurnal Aplikasi Administrasi*, 24(2), 137-142
- Nurhanifah, D., Maulana, A., Fahrezi, A.D., Pasya, F.C. (2024). Peran Bank Indonesia dalam Perlindungan Perbankan. *Perkara: Jurnal Ilmu Hukum dan Politik*, 2(1), 328-335. DOI: 10.22146/jmh.16218

- Pahrudin, S dan Jalaludin. (2022). Penerapan Manajemen Talenta (*Talent Management*) pada Karyawan Logistik Farmasi di RS Abdul Radjak Purwakarta. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah*, 2(2), 83-96. ISSN: 2797-040X
- Patrisia, A., Munir, M., Sumelvia, A. (2025). Pengaruh Kompensasi, Keterlibatan kerja, Hubungan Antar Karyawan terhadap Retensi Karyawan pada Perumda Pasar Joyoboyo Kota Kediri. *Journal Islamic Business and Entrepreneurship*, 4(2), 13-23. DOI: 10.33379/jibe.v4i2.8021
- Prabaswara, I dan Widodo, U. (2022). Pengaruh Spiritual Leadership, Budaya Organisasi dan Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Polidayaguna Perkasa). *Prosiding Seminar Nasional: UNIMUS*, 5, 320-330
- Pradipta, P.S.A dan Suwandana, I.G.M. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 4(1), 2409-2437. ISSN: 2302-8912
- Putra, D.A. (2022). Implementasi Program Manajemen Talenta di PT PLN (Persero) Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan. *The Journalish: Social and Government*, 3(4), 302-311. DOI: <https://doi.org/10.55314/tsg.v3i4.310>
- Putranto, R.A., Dawud, J., Pradesa, H.A. (2022). Manajemen Talenta pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur serta Arah Model Kajian untuk Masa Depan. *JPRO*, 3(2), E-ISSN: 2775-5967
- Rahmawati, H.A. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan melalui Retensi Karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419-
- Ramadhan, D., Ekhsan, M. (2024). Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Employee Retention* Melalui Mediasi *Employee Engagement* Pada Perusahaan Manufaktur Di Kawasan Industry Jababeka Cikarang. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(4), 1005-1018.
- Reke, F.R., Moenardy, K.K., Andryani, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan Kristal Hotel Kupang. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 15(1), 216-226.
- Rozita, Q. (2024), Pengaruh Rekrutmen, Retensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Latuindo Murni Perkasa Madiun. *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi* 6, 1-14. ISSN: 2686-1771
- Saputra, A.C.P., Fajriah, Y., Sohilauw, M.I. (2024). Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Employee Retention* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Mediasi pada Hotel Amaris Makassar. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(1), 744-755. DOI: 10.46306/jbbe.v18i1.755

- Saskia, D.A., Karhab, R.S., Anitra, V. (2025). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan pada Kafe *Coffe Comunitas*. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 5(2), 596-606. DOI: <https://doi.org/10.55606/jurima.v5i2.5391>
- Sugiyanto dan Sutianingsih. (2023). Retensi Karyawan Memediasi Dampak Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan. *edunomika*, 7(1), 1-9
- Supandi, I., Nisa., Mafra, U., Suhada. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta dan Mutu Manajemen Pengetahuan terhadap Kompetensi Karyawan pada PT PAB. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 19(4), 672-684. ISSN: 1693-4091.
- Suparman, R dan Naibaho, V.H. (2021). Manajemen Talenta di Pemerintahan Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(1), 111-130. DOI: 10.24258/jba.v17i1.718
- Suparman, R dan Soantahon, S.M. (2022). Integritas Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *Journal of Government and Politics*, 4(1), 121-132. ISSN: 2686-3391
- Surtiani, A., Kurniasih, I., Mulyati, Y dan Sandjaya, T. (2022). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sespim Lemdiklat Kepolisian Republik Indonesia, *Responsive: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora dan Kebijakan Publik*, 5(4), 221-231. DOI: 10.24198/responsive.v5i4.44642

