

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Balige adalah sebuah kecamatan dan juga merupakan ibukota dari Kabupaten Toba, Provinsi Sumatra Utara, Indonesia. Kecamatan Balige juga merupakan daerah tujuan wisata karena terletak di tepi Danau Toba. Terdapat banyak objek wisata di daerah Balige seperti Danau Toba, TB Silalahi Center, Sisingamangaraja XII, Pantai Lumban Bulbul, Lumban Silintong, Pantai Pasir Putih, Tarabunga dan wisata lainnya. Hal tersebut mengakibatkan banyak wisatawan dalam dan luar negeri berkunjung ke daerah Balige. Kecamatan Balige sering mengadakan event seperti Power boat, event pergantian tahun baru, event Festival solu bolon, Karnaval pesona danau toba dan event lainnya yang menarik minat dari wisatawan. Dengan adanya pariwisata maka sangat mempengaruhi akomodasi/ Penginapan untuk wisatawan yang berkunjung ke daerah balige sehingga sangat mempengaruhi jasa perhotelan yang ada di Balige.

Perhotelan adalah suatu jenis usaha di bidang pelayanan yang sangat terikat dengan sektor industri pariwisata sehingga tidak ada yang bisa memisahkan keduanya. Di mana ada lokasi wisata maka akan diperoleh jasa akomodasi perhotelan salah satunya adalah Labersa Di Balige Sumatera Utara.

Labersa merupakan singkatan dari Delapan Bersaudara yang didirikan pada tahun 2020 dan salah satu hotel yang berlokasi di Daerah Balige. Banyak wisatawan yang berkunjung ke Kota Balige memilih penginapan Hotel Labersa Balige karena memiliki fasilitas yang lengkap seperti Restoran, Free Wifi, Lift, Kolam Renang, Fasilitas Rapat yang memadai, fasilitas Indonesia Care, Full AC, Tiket Clean, Parkir, dan fasilitas lainnya. Hotel Labersa juga merupakan hotel bintang 4 yang berstandar Nasional. Dengan demikian pihak Labersa harus mempertahankan Sumber daya manusia pada Labersa Balige.

Karyawan memiliki peran yang cukup penting dalam kinerja suatu perusahaan, karyawan dikatakan sebagai penentu maju mundurnya suatu perusahaan. Menarik sebanyak mungkin karyawan-karyawan berbakat serta mempertahankan mereka di tempat kerja untuk jangka waktu panjang menjadi

kunci memenangkan kompetisi usaha. Wijayanti (2015) menyatakan bahwa, faktor *employee retention* dikatakan sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam peningkatan produktivitas dan peningkatan profitabilitas suatu perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang dibutuhkan di berbagai perusahaan yang mana setiap perusahaan memiliki karyawan yang berperan siap dan mampu mencapai tujuan dari perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan manusia yang bekerja di suatu lingkungan organisasi yang disebut dengan personel, tenaga kerja atau pegawai (Srimulyani, 2020). Di tengah persaingan pasar yang semakin kompetitif, sumber daya manusia mempunyai bagian yang sangat penting untuk memajukan suatu perusahaan. Organisasi menyadari bahwa faktor utama pada sumber daya manusia yang menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Organisasi dalam hal sumber daya manusia ditargetkan agar bisa dikelola, dan menjadikan satu komponen inti di perusahaan dalam hal perkembangan industri dengan penuh persaingan yang cepat.

Untuk menunjang Hotel Labersa ini salah satu hotel maka perlu adanya *Talent management*, *Employee retention* dan *Employee Engagement*. Sumber Daya Manusia adalah salah satu *talent management*. Menurut (Widianingsih & Wulansari, 2018) mengatakan bahwa *talent management* adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan *review* talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta. Labersa merupakan singkatan dari Delapan Bersaudara yang berdiri sejak tahun 2020. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh pelayanan yang diberikan. Karyawan bukan semata obyek dalam pencapaian tujuan, tetapi juga menjadi subyek atau pelaku. Mereka dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan, serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum

dalam deskripsi pekerjaan mereka tanpa adanya rasa tekanan. Berikut ini merupakan seleksi karyawan dalam mendukung proses manajemen talenta pada Hotel Labersa Balige Sumtara Utara:

**Tabel 1.1. Data Pendidikan Karyawan Tahun 2022 Pada Hotel Labersa Balige Sumatera Utara**

No	Jabatan	Jumlah Karyawan	Pendidikan			Persentase		
			S1	D3	SMA/SMK	S1	D3	SMA/SMK
1	Human Resources Dan Departemen GA	3	3	-	-	100%	-	-
2	Finance & Accounting	10	4	3	3	40%	30%	30%
3	Front Office	6	2	1	3	33%	17%	50%
4	F&B Service	19	3	4	12	16%	21%	63%
5	F&B Product	19	2	5	12	10%	26%	64%
6	Sales Marketing	4	2	2	-	50%	50%	-
7	Engineering	14	5	2	7	36%	14%	50%
8	House Keeping	31	-	6	25	-	19%	81%
9	Security	21	-	4	17	-	19%	81%

Sumber : HRD Hotel Labersa Balige Sumatera Utara,2023

Pada tabel di atas dapat di ketahui dalam proses penerimaan karyawan dapat diperoleh nilai persentase lebih tinggi untuk pendidikan SMA/ SMK untuk jabatan Front Office, F&B Service, F&B Product dan Engineering yang sangat mempengaruhi *talent management* pada Hotel Labersa Balige. Namun masalah yang terjadi pada internal perusahaan adalah organisasi mengenai kurangnya pengelolaan pada *talent management*. Tentu hal ini kurang memiliki kesempatan SDM untuk karir dikembangkan diperusahaan, sehingga rasa keterikatan kurang dimiliki karyawan di tempat bekerja mereka. Bahwa banyak karyawan merasa di perusahaan belum sesuai dalam memberikan penempatan maka sikap karyawan bekerja, semangat, disiplin, loyalitas menurun pada karyawan. Hal yang sama juga tentu akan berdampak pada rendahnya tingkat perusahaan dalam mempertahankan SDM.

**Tabel 1.2 Data Turnover Karyawan Tetap tahun 2020-2022 Hotel Labersa Balige Sumatera Utara**

No	Departemen	Jumlah Bergabung	Jumlah Karyawan Keluar	Total Karyawan	Jumlah Bergabung	Jumlah Karyawan Keluar	Total Karyawan	Jumlah Bergabung	Jumlah Karyawan Keluar	Total Karyawan
		2020			2021			2022		
1	Human Resources Dan Departemen GA	3	-	3	-	-	3	-	-	3
2	Security	21	2	19	5	4	20	3	2	21
3	Finance & Accounting	7	-	7	6	4	9	2	1	10
4	Front Office	17	6	11	-	5	6	2	2	6
5	House Keeping	36	4	32	-	3	29	3	1	31
6	F&B Service	18	1	17	2	1	18	3	2	19
7	F&B Product	18	2	16	-	2	14	7	2	19
8	Sales Marketing	8	-	8	3	2	9	-	5	4
9	Engineering	11	2	9	5	3	11	6	3	14
Total		139	17	122	21	24	119	26	18	127

Sumber : HRD Hotel Labersa Balige Sumatera Utara,2023

Permasalahan internal yang terjadi pada Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara yaitu pada 3 tahun terakhir yaitu pada tahun 2020, 2021, 2022 mengalami perputaran karyawan yang cukup signifikan, banyak karyawan yang keluar masuk karena kurang efektifnya pengelolaan talenta karyawan. Perusahaan juga dinilai kurang mampu mencocokkan karyawan untuk ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan skill yang mereka miliki, disamping itu, karyawan merasa kurang memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan, sehingga karyawan cenderung memiliki loyalitas yang rendah di tempat mereka bekerja, terutama para karyawan yang memiliki kompetensi dan keterampilan tinggi tidak sedikit yang memilih untuk mengundurkan diri. Berdasarkan pernyataan dari HRD Labersa Balige Sumatera Utara bahwa *Turnover* karyawan Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara serta jumlah karyawan yang keluar masuk cukup signifikan. Tingkat *turnover* yang paling tinggi dirasakan pada tahun 2021 sebesar 24 orang. Tingkat *turnover* yang paling rendah terjadi pada tahun 2020 sebesar 17 orang. Tingkat *turnover* yang paling rendah terjadi pada tahun 2022 sebesar 18 orang. *Turnover* karyawan ini terjadi secara keseluruhan di perusahaan serta tidak

dapat dipungkiri akan berdampak pada setiap bagian di perusahaan.

*Employee retention* adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan pegawai potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap organisasi. *Employee retention* sering diartikan sebagai upaya untuk mempertahankan karyawan di dalam organisasi, mengacu pada berbagai kebijakan dan praktik yang mengarahkan karyawan agar bertahan di organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama. Hotel Labersa Balige selalu memberikan kompensasi berupa reward dan kenaikan gaji untuk mempertahankan karyawan yang bekerja pada Hotel Labersa Balige. Budaya tersebut memiliki nilai positif dan adanya kompensasi yang kompetitif membuat karyawan merasa nyaman dan semangat dalam bekerja. Ketika harapan karyawan dapat dipenuhi oleh organisasi akan dapat mendorong karyawan untuk semangat dalam bekerja.

(Rahmawati, 2019) menyatakan bahwa, faktor *employee retention* dikatakan sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam peningkatan produktivitas dan peningkatan *profitabilitas* suatu perusahaan. Kajian lain (Kristianto, 2020) menunjukkan bahwa ada dampak signifikan antara manajemen talenta pada kepercayaan organisasi dan retensi karyawan dalam organisasi. Agar organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar, karyawan perlu terlibat di tempat kerja sehingga diperlukan sistem manajemen bakat yang efektif karena dapat meningkatkan *employee engagement*.

Oleh karena itu organisasi perlu mengembangkan program *employee retention* yang tepat dan berkelanjutan, karena jika suatu organisasi tidak dapat mempertahankan karyawan yang dimiliki ditandai dengan meningkatnya *employee turnover*, maka hal ini merupakan suatu sinyal bahwa organisasi tersebut memiliki manajemen yang buruk dan perencanaan yang tidak matang dalam hal SDM, dalam hal ini merupakan bagian dari *talent management*. Faktor lain yang mempengaruhi *employee retention* adalah peluang karir organisasi, penghargaan yang diberikan perusahaan, hubungan karyawan, komponen organisasi, dan rancangan tugas serta pekerjaan.

*Talent management* berhubungan dengan menarik, mengembangkan, dan mempertahankan bakat karyawan kunci organisasi (Afandi, 2021), bahkan *talent*

*management* termasuk serangkaian proses lengkap untuk mengenali, mengelola orang untuk keberhasilan strategi bisnis yang digunakan organisasi. *Talent management* diyakini sebagai strategi penting untuk mempertahankan karyawan berbakat, tetapi studi akademik yang mengeksplorasi hubungan keduanya terbatas (Narayanan *et al.* 2018), berhubungan positif signifikan dengan *employee engagement* menemukan bahwa *talent management practices* yang terdiri dari *managerial support*, *employee career development*, dan *rewards & recognitions* berdampak positif secara signifikan pada *employee engagement* dan *employee retention*. Menurut (Sunaryo *et al.*, 2022) karyawan memiliki peran yang cukup penting dalam kinerja suatu perusahaan, karyawan dikatakan sebagai penentu maju mundurnya suatu perusahaan. Menarik sebanyak mungkin karyawan-karyawan berbakat serta mempertahankan mereka di tempat kerja untuk jangka waktu panjang menjadi kunci memenangkan kompetisi usaha.

(Sunaryo *et al.*, 2022) *Employee engagement* adalah salah satu isu terkini yang berkembang dalam pengelolaan SDM. Dalam beberapa tahun terakhir konsep *employee engagement* mendapatkan perhatian karena kurangnya *employee engagement* merugikan keberhasilan bisnis merupakan kunci dalam mempertahankan talent/bakat. Engagement sendiri merupakan kekuatan yang mengikat antara organisasi dan pegawai baik secara emosional, rasional maupun motivasional yang mampu mendorong kinerja optimal individu sehingga membuat organisasi mampu mencapai tujuannya memiliki keunggulan bersaing. Zafar *et al.* (2014) menyatakan bahwa tingginya *employee engagement* terhadap organisasi akan meningkatkan retensi.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran secara empiris mengenai *talent management* dan konsekuensinya pada *employee engagement* dan *employee retention* pada Karyawan Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara, agar pihak pengelola dapat mendapatkan informasi yang berguna bagi efektifitas pengelolaan SDM yang dimilikinya.

Dengan permasalahan yang telah diuraikan, maka peneliti merumuskan untuk mengkaji lebih dalam tentang Pengaruh *Talent management* Terhadap

*Employee retention* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada karyawan Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara. Menurut beberapa investigasi sebelumnya, terdapat perbedaan hasil penelitian (*research gap*) dengan variabel serupa namun objek berbeda.

**Tabel 1.3**  
**Research Gap Pengaruh Talent management dan Employee retention Terhadap Employee Engagement**

Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
(Sulistiyana, 2021)	Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pt Dlingo Digital Media Yogyakarta)	Hasilnya, manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dan <i>employee engagement</i> tidak memediasi hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan.
(Munir, 2020)	Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai ditemukan berpengaruh tidak signifikan. Adapun ketika kepuasan kerja berperan sebagai mediasi, ditemukan bahwa disiplin dan komunikasi secara signifikan berdampak secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai.
(Bayu Dwilaksono Hanafi, 2017)	Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Bni Lifeinsurance	Uji hipotesis pertama dengan hasil yang telah didapatkan menunjukkan bahwa variabel motivasi terhadap kinerja karyawan, Pengaruh Motivasi yang dimediasi oleh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan. pengaruh antar variabel motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja

*Employee engagement* sebagai mediasi antara talent management terhadap *employee retention* pada karyawan Hotel di Balige Sumatera Utara memiliki kontribusi dalam hubungan secara tidak langsung antara talent management terhadap *employee retention* sehingga *employee engagement* membantu mempertahankan karyawan-karyawan Hotel yang berkompeten dengan membuat karyawan merasa memiliki Hotel tempat mereka bekerja dan memiliki rasa keterikatan dalam jangka panjang terhadap organisasi.

*Employee engagement* merupakan rasa memiliki hubungan yang energik dan efektif dengan kegiatan kerja mereka, dan mereka melihat diri mereka mampu menangani dengan baik tuntutan pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif dan memenuhi pekerjaan yang ditandai dengan kekuatan, dedikasi, dan penyerapan. *Employee engagement*, merupakan sejauh mana karyawan mau dan mampu berkontribusi pada organisasi, hal tersebut berkaitan dengan komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bersama organisasi dan *employee engagement* adalah kombinasi dari kepuasan kerja, talent management dan komitmen dari karyawan terhadap Pertumbuhan organisasi

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis memberi judul tugas akhir ini **Pengaruh Talent management Terhadap Employee retention dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi pada karyawan Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara.**

## **I.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap *employee retention* pada karyawan Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara?
2. Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* pada karyawan Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara?



3. Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement* sebagai Variabel Mediasi pada karyawan Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diidentifikasi, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *employee retention* pada karyawan Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* pada karyawan Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perguruan Tinggi

Secara akademis, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk penambahan data/referensi yang berkaitan dengan Kearsipan khususnya di Fakultas Ekonomi dan Manajemen Universitas HKBP Nomensen.

2. Peneliti

Penelitian ini berguna untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan penulis mengenai ilmu manajemen Sumber Daya Manusia terutama hal-hal yang berkaitan dengan *talent management*, *employee retention* dan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan dan dapat menerapkan teori yang di peroleh di bangku kuliah kedalam dunia nyata.

3. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini di harapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan untuk mengetahui arti penting pengaruh adanya *talent Manajemen* terhadap kualitas kinerja karyawan

4. Labersa Balige Sumatera Utara

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan bagi Hotel Labersa Di Balige Sumatera Utara dalam pengelolaan sumber daya manusia beserta kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek – aspek sumber daya manusia secara lebih baik.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Pengertian *Talent Management***

Kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki, terutama sumber daya manusia yang memiliki potensi dan talenta yang tinggi dibandingkan dengan yang lainnya di dalam suatu kelompok atau bagian dalam perusahaan. Dengan demikian, sebuah perusahaan harus dapat mengelola manusia sebagai modal dan aset yang dimiliki sehingga dapat memberikan dan menambah nilai tambah serta keunggulan kompetitif jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing dalam bisnis yang sama. Manajemen talenta merupakan cara untuk mendapatkan, menjaga dan mempertahankan pegawai-pegawai yang memiliki talenta tinggi sebagai salah satu usaha meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Menurut (Michaels, 2015) Talenta / *talent* adalah karyawan kunci yang memiliki pemikiran strategis yang tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan, keterampilan fungsional, dan kemampuan menciptakan hasil. Menurut (Sumarni, 2020) bahwa *talenta* adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang.

Menurut (Widianingsih & Wulansari, 2018) mengatakan bahwa *talent management* adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan *review* talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta. Organisasi yang mempunyai sumber daya manusia berbakat dan ahli sebagai modal strategis dan menempatkan sumber daya manusia sebagai sumber daya

utama diharapkan akan menjadi organisasi yang tumbuh dan berkembang menuju kesempurnaan. (Fujiani Hariyanto & Ferdian, 2019)

Talent juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpi masa depan perusahaan (*Company future leader*). Dengan pengertian tersebut *management talenta* dapat diartikan suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future Leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Dalam pengertian yang lain, manajemen talenta dapat di deskripsikan sebagai suatu proses *komprehensif* dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang praktiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai yang bertalenta, menyeleksi, mengembangkannya, dan memeliharanya (Kardo *et al.*, 2020).

### **2.1.1. Tujuan Manajemen Talenta**

Tujuan segmentasi yang paling penting dalam MT harus melakukan hal-hal berikut:

- a. Meningkatkan rasio jumlah pegawai yang berkinerja paling tinggi.
- b. Meningkatkan bonus untuk pegawai yang berkinerja paling tinggi dengan memberi imbalan dan menciptakan insentif untuk kinerja yang lebih baik secara keseluruhan.
- c. Mengurangi pergantian pegawai yang tidak dikehendaki.
- d. Menutup kesenjangan keterampilan atau meningkatkan bauran kemampuan.
- e. Menarik pegawai dalam jumlah yang cukup.
- f. Mengurangi surplus pegawai (Pengaruh *et al.*, 2022)

### 2.1.2. Model Manajemen Talenta Terpadu

(Afandi, 2021) mengemukakan bahwa proses inti Manajemen Talenta adalah identifikasi, asesmen, pengembangan, retensi, semuanya didukung oleh *culture of talent stewardship* (Budaya mengurus talenta). Meskipun komponen generiknya ada, implementasi model mungkin tampak sangat berbeda dari satu organisasi ke organisasi lain atau lebih banyak komponen ditekankan dari pada lainnya. Masing-masing komponen dibahas di bawah ini.

#### 1. Strategi Bisnis

Bagi sistem MT agar memiliki nilai, dia harus digerakkan oleh kebutuhan bisnis jangka pendek dan jangka panjang. Menyambungkan proses MT dengan proses rencana bisnis organisasi memastikan bahwa strategi talenta tetap menyatu, terpantau, dan terukur melalui siklus perencanaan tahunan.

#### 2. Identifikasi Talenta

Setelah menentukan persyaratan talenta yang secara strategis sangat penting bagi organisasi, langkah berikutnya adalah mempertimbangkan apakah ada saluran internal yang cukup untuk kebutuhan talenta jangka pendek maupun jangka panjang.

#### 3. Penilaian talenta

Mengimplementasikan sistem seleksi yang dibangun di atas kompetensi strategi organisasi dan digunakan untuk seleksi internal dan eksternal merupakan komponen utama bagi sistem MT.

#### 4. Pengembangan Talenta

*The Corporate leadership council* (Ayun & Ayuningtias, 2022) menemukan bahwa perencanaan pengembangan merupakan salah satu pendorong terkuat *engagement* pegawai. Dengan memiliki rencana pengembangan yang efektif- rencana yang menantang tetapi menyediakan waktu yang cukup untuk menyelesaikan rencana – manajer dapat secara signifikan meningkatkan *engagement* pegawai.

#### 5. Retensi Talenta

Capelli (Dwiyanti & Jati, 2019) mengusulkan “strategi retensi yang didorong pasar“ yang diawali dengan asumsi bahwa loyalitas pegawai jangka panjang dan lintas dewan pengurus tidak mungkin dan tidak di harapkan.

#### 6. Kepengurusan Talenta

Lima unsur utama –strategi, identifikasi, asesmen, pengemangan, dan retensi memungkinkan organisasi meletakkan proses dan program yang tepat pada tempatnya dan memastikan pemanduan lintas organisasi.

### 2.1.3. Dimensi Manajemen Talenta

Menurut (Widianingsih & Wulansari, 2018) manajemen bakat mempunyai lima indikator yaitu :

#### 1. Daya Tarik Bakat

Talent *attraction* (daya tarik bakat) dapat dibagi menjadi dua sub indikator yaitu sebagai berikut ini :

##### a. Domain Sosial

Suatu dukungan perusahaan atau organisasi pada masa-masa sulit agar tetap berinovasi, serta keseimbangan kehidupan kerja. Dan sebagai usaha perusahaan atau organisasi untuk menarik karyawan berbakat dengan memberikan dukungan disaat kritis misalnya saat kematian keluarga.

##### b. Keunggulan Organisasi

Keunggulan yang ada dipahami sebagai instrumen dan pendorong utama sehingga bisa membuat perusahaan atau organisasi mencapai tujuan strategis serta juga pada operasional perusahaan.

Pencitraan perusahaan yang bisa mengelola bakat karyawan melalui identitas, loyalitas, dan budaya organisasi sebagai kunci bagi daya tarik untuk individu yang berpotensi tinggi. Untuk berhasil dalam menarik bakat, organisasi perlu memiliki strategi yang tepat dengan mempunyai prinsip, etika dan bisa membangun reputasi yang kuat serta mempunyai perbedaan dengan perusahaan lain agar bisa bertahan dan serta berkompetitif (Rifai *et al.*, 2021).

## 2. Pengembangan Talenta

Menurut (Aula Rahmawati, 2019) terdapat persaingan yang kuat di dalam dunia bisnis yang sempurna serta membuat perusahaan atau organisasi harus mengembangkan karyawannya yang mempunyai bakat untuk bisa lebih cepat mencapai produktivitas. Maka dari itu, perlu menanamkan pengembangan bakat dari pribadi karyawan itu sendiri serta dianggap sebagai tolok ukur yang berhasil bagi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan keterampilan karyawan yang berkualifikasi tinggi (Mohan *et al.* 2015). *Talent development* dibagi menjadi tiga sub indikator yaitu sebagai berikut :

- a. Manajemen Kinerja, yaitu membantu karyawan dalam mengidentifikasi tingkat kompetensi dan pengembangan kemampuan karyawan melalui evaluasi manajemen kinerja. (AlKerdawy 2016; Lyria 2014)
- b. Pelatihan Bakat, pelatihan bakat menurut Pella dan Inayati (2011) sebuah upaya yang dilakukan organisasi dalam memberikan kesempatan dan fasilitas kepada karyawan bertalenta yang berada dalam organisasi untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan melalui program pengembangan dan pelatihan yang memberikan peningkatan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan bisnis.
- c. Pengembangan Kepemimpinan, proses pengembangan kepemimpinan menurut Pella dan Inayati (2011) adalah suatu upaya yang berkaitan untuk menjaga adanya talenta-talenta yang akan mengisi posisi penting pada perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan terdiri dari pengembangan kemampuan talenta yang berada di dalam organisasi untuk dapat memiliki kualifikasi sebagai pemimpin atau bagian inti dalam organisasi di masa depan.

## 4. Retensi Bakat

Menurut Warman (2020:134) jika dalam perusahaan mempunyai karyawan dengan talenta yang tepat dan ditempatkan di tempat yang seharusnya akan membuat perusahaan lebih produktif dan dapat bersaing dengan pesaingnya. Menurut Koranteng (2014) retensi bakat terdapat lima sub indikator :

1. Perbandingan, yaitu instrumen utama untuk menetapkan suatu tujuan dengan memanfaatkan pembelajaran dan standar eksternal dari perusahaan atau organisasi lain sebagai suatu tindakan praktik terbaik untuk kinerja (Horseman, 2018). Serta menurut Moayedi & Vaseghi (2016) perbandingan yang kompetitif yang merupakan suatu faktor penentu untuk mempertahankan setiap karyawan yang berkualifikasi tinggi.
2. Kepuasan kerja, adalah yang melibatkan sikap emosional positif di tempat kerja untuk membantu sebuah perusahaan atau organisasi bisa mempertahankan karyawan yang berpengalaman serta mencapai keunggulan kompetitif (Refozar *et al.* 2017).
3. Penghargaan non-finansial, merupakan peran penting dalam perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualifikasi tinggi melalui peningkatan waktu produktif, keterlibatan di antara individu dan bisa membuat peningkatan produktivitas secara keseluruhan (Lyria, 2014). Menurut Hina *et al.* (2014) mengatakan bahwa penghargaan non-finansial berupa pertumbuhan individu, pekerjaan yang menarik, partisipasi, fleksibilitas, pengakuan, signifikansi peran serta pencapaian.
4. Pemberdayaan karyawan, merupakan aspek penting untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan selain itu pemberdayaan karyawan juga suatu proses yang menghargai karyawan dengan memberikan tanggungjawab dan kewenangan yang memadai untuk mengatur suatu pekerjaan secara profesional (Sandhya & Kumar 2011).
5. Motivasi karyawan, adalah kunci mempertahankan karyawan bertalenta serta untuk kemajuan karyawan sebagai peluang bagi setiap karyawan yang berkualifikasi tinggi untuk mengarahkan dengan tujuan meningkatkan dan mengembangkan jalur karir nya (Schlechter *et al.* 2014)

## **2.2. Employee Engagement**

Menurut Hary Febriansyah, (2020), *Employee Engagement* adalah gagasan yang menarik, dimana karyawan menjadi bersemangat di dalamnya, terlibat di dalamnya, dan bersedia untuk menginvestasikan waktu dan upaya di dalamnya



juga mereka menjadi proaktif dalam mengejar hal itu. *Employee Engagement* juga dapat di artikan bagaimana mendorong karyawan ke kinerja terbaik mereka sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap perusahaan.

Menurut Agus Hali (2019), Keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi.

Menurut Hanum Aula Rahmawati (2019), Setiap organisasi pastilah berusaha untuk memaksimalkan kontribusi dari setiap individu karyawannya untuk mencapai sukses, masing-masing karyawanpun butuh untuk mencari tujuan dan kepuasan kerja mereka. Maka itu disebut “*X model of engagement*”. Teori tersebut juga terdiri dari lima:

1. Yang terikat (*The Engaged*)

Karyawan yang berada di posisi terikat ini merupakan karyawan yang sepenuhnya terikat. yaitu tingkat kontribusinya tinggi, juga tingkat kepuasannya tinggi.

2. Hampir terikat (*Almost Engaged*)

Karyawan ini merupakan karyawan yang peran-nya cukup kritikal. Mereka mungkin tidak selalu konsisten, tapi mereka tahu apa yang harus mereka kerjakan.

3. Pebulanmadu & Hamster (*Honeymooners & Hamster*)

Karyawan pebulan madu seringkali benar-benar suka berada di organisasi tersebut, tapi karyawan tipe ini bermalas-malasan. Lain halnya dengan karyawan tipe hamster, dimana karyawan ini mungkin saja bekerja keras, tapi layaknya seperti hamster yang “berlari di atas roda”

4. Si Jatuh & Terbakar (*Crash & Burners*)

Tipe karyawan yang berkontribusi dan bekerja sangat keras untuk organisasinya, tapi sering kali tipe karyawan ini tidak menikmati pekerjaannya.

5. Yang tidak terikat (*The Disengage*)

Karyawan tipe ini sama sekali tidak mau tau dengan organisasinya, dan tidak jelas apa yang dia butuhkan dalam bekerja ini. Jelas sekali bahwa kontribusinya rendah dan tingkat kepuasanyapun rendah. *Employee engagement* adalah tanggung jawab seluruh tenaga kerja. Faktor-faktor yang membuat karyawan merasa engagement (Blessing White, 2011), adalah sebagai berikut:

- a. *Individuals* : *Ownership, Clarity, and Action*
- b. *Managers (M)*: *Coaching, Relationship, and Dialogue*
- c. *Executive (E)*: *Trust, Communication, and culture.*

Menurut Rahmadalena & Asmanita (2020), *Employee engagement* adalah salah satu isu terkini yang berkembang dalam pengelolaan sumber daya manusia, berperan dalam mempertahankan bakat di organisasi apa pun. *Employee engagement* dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan organisasi mana pun dan organisasi berusaha keras untuk melibatkan karyawan dalam pekerjaan, dengan menawarkan mereka berbagai jenis imbalan berwujud dan tidak berwujud.

Mengembangkan suatu proses *employee engagement* dalam organisasi dilakukan dengan menciptakan suatu sistem saran (umpan balik) dari karyawan, membentuk tim- tim peningkatan kinerja, misalnya: *Small Group Activities (SGA)*, *Quality Control Circle*, dan lainnya yang melibatkan seluruh karyawan dalam proses-proses kerja (Gaspersz, 2013).

Joushan et al.,(2015) menjelaskan *employee engagement* merupakan sebuah komitmen emosional terhadap organisasi beserta tujuan, komitmen emosional ini mengartikan bahwa karyawan sungguh-sungguh peduli akan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab terhadap perusahaan. *Employee engagement* adalah sikap yang baik dan positif, bermakna dan memotivasi, memiliki tiga karakteristik yakni *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

*Vigor* bermakna semangat yang diberikan sangat tinggi, kemampuan beradaptasi dengan cepat, tetap teguh meskipun dalam keadaan sulit, dan berusaha lebih baik. *Dedication* sebagai perasaan berharga, inspirasi, *antusiasme*

dan cenderung suka tantangan. *Absorption* dilihat adanya fokus dan konsentrasi dengan pekerjaan serta tugas (Wahab *et al.*, 2018.)

### 2.2.1 Dimensi *Empoyee Engagement*

Teori menurut Schaufeli dalam Kartono, (2017:19) yang menjabarkan tiga indikator tersebut, yaitu:

#### 1. *Vigor*

*Vigor* dikarakteristikan dengan adanya tingkat energi yang tinggi, keinginan untuk berusaha sungguh - sungguh, dan tidak mudah menyerah. Indikatornya adalah:

- a. Tingkat energi atau kekuatan penuh
- b. Tingkat ketahanan mental
- c. Kemauan untuk berusaha
- d. Fokus dalam pekerjaan
- e. Tidak mudah menyerah

#### 2. *Dedication*

*Dedication* ditandai oleh perasaan yang penuh makna, antusias, bangga, inspiratif, dan menantang dalam pekerjaan. Karyawan menganggap pekerjaan sebagai pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Indikatornya adalah:

- a. Rasa antusias dalam bekerja
- b. Mendapatkan inspirasi dari pekerjaan
- c. Rasa bangga dengan pekerjaannya
- d. Rasa menantang dengan pekerjaannya

#### 3. *Absorption*

*Absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat mendalam. Karyawan merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dengan pekerjaan.

### 2.3 *Employee Retention*

*Employee retention* atau retensi pegawai merupakan kemampuan organisasi untuk mempertahankan pegawai potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap organisasi. Menurut (Ekhsan & Taopik, 2020) retensi merupakan upaya untuk mempertahankan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Menurut (Srimulyani, 2020) *employee retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. *Employee retention* sering diartikan sebagai upaya untuk mempertahankan karyawan di dalam organisasi, mengacu pada berbagai kebijakan dan praktik yang mengarahkan karyawan agar bertahan di organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama. Setiap organisasi menginvestasikan waktu dan uang untuk mengembangkan rekrutmen baru agar karyawan siap bekerja dan dapat menyamai karyawan yang sudah ada.

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi untuk tetap loyal terhadap perusahaan (Suhendar, 2021). Menurut (Isa *et al.*, 2018) Retensi karyawan juga merupakan keinginan karyawan untuk bertahan di dalam suatu perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Karyawan harus diperhatikan secara menyeluruh oleh manajer untuk menghindari hal seperti, menurunnya semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan.

Retensi adalah presentase karyawan yang tersisa di organisasi. Tingkat retensi yang tinggi diinginkan di sebagian besar kelompok pekerjaan. Turnover, kebalikan dari retensi, mengacu pada persentase karyawan yang meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

Mempertahankan karyawan adalah komponen penting dalam pencapaian kinerja yang optimal, efek dari perputaran karyawan menyebabkan dampak yang negatif terhadap pelayanan pelanggan, standar produksi kerja dan profitabilitas. Pelaksanaan *Employee Retention* diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan, terutama pada bidang pelayanan terutama pada Hotel Labersa di balige Sumatera Utara. kehilangan pengetahuan, modal, keahlian, dan pengalaman. Bila

organisasi kehilangan seseorang dengan banyak pengetahuan dan terlatih, pada dasarnya organisasi telah kehilangan pendapatan yang seharusnya dihasilkan karyawan tersebut.

Tujuan dari retensi karyawan ialah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas, yang dimiliki oleh perusahaan, selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (*intangible asset*), yang tak ternilai bagi perusahaan. Retensi akan meningkat ketika karyawan ditawarkan sejumlah kompensasi dan keuntungan-keuntungan, kultur kerja yang mendukung, sekaligus adanya keseimbangan antara bekerja dan aktivitas hidup (Messmer, 2006). Istilah retensi terkait dengan istilah perputaran (*turnover*) yang berarti proses ketika karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2009). Menurut Hasibuan (2000) pemeliharaan karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh, dan apabila pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

### **2.3.1 Dimensi *Employee Retention***

Menurut (Isa *et al.*, 2018) bahwa Baik para pemberi kerja maupun para karyawan telah mengetahui bahwa beberapa bidang umum memengaruhi retensi karyawan. Berikut adalah uraian bagaimana setiap kelompok komponen mempengaruhi upaya tersebut.

#### **1. Komponen Organisasi**

Beberapa komponen organisasi mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan pekerjaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Budaya organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Nilai organisasional utama yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan adalah kepercayaan. Komponen organisasi lain

yang mempengaruhi retensi karyawan berhubungan dengan strategi, peluang dan manajemen organisasi. Semua pengurangan karyawan, pemberhentian sementara, merger dan akuisisi, serta penyusunan ulang organisasional telah mempengaruhi loyalitas dan retensi karyawan.

## 2. Peluang Karier Organisasi

Survei yang dilakukan AON *Consulting* (sebuah lembaga independen yang mengkaji loyalitas di tempat kerja) terhadap karyawan di semua jenis pekerjaan tetap menunjukkan bahwa usaha pengembangan karir organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Usaha pengembangan karir organisasional dirancang untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya saat ini. Perencanaan karir organisasi juga meningkatkan retensi karyawan dengan mengupayakan perencanaan karir formal.

## 3. Penghargaan dan Retensi Karyawan

Banyak manajer yakin bahwa uang merupakan faktor retensi karyawan yang utama. Sekitar 89% responden dalam sebuah survei dan sebagian besar karyawan menyebutkan gaji yang lebih baik atau kompensasi yang lebih tinggi sebagai alasan untuk berpindah kerja. Akan tetapi kenyataannya sedikit lebih rumit. Persoalan lain yang mempengaruhi retensi karyawan adalah program tunjangan kompetitif dan bonus spesial, kinerja, dan kompensasi serta pengakuan.

## 4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Selanjutnya fleksibilitas kerja juga membantu retensi karyawan. Asas-asas umum manajemen (*general principles of management*) menurut Henry Fayol seperti dikutip Hasibuan menyebutkan asas kestabilan masa jabatan (*stability of turn-over personnel*) yang

maksudnya, pimpinan perusahaan harus berusaha agar mutasi dan keluar masuknya karyawan tidak terlalu sering.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

Berikut terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah ditemukan variabelnya berkaitan dengan penelitian ini agar dapat memperkuat landasan teori.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
1	Ratnawati & Subudi (2018)	Pengaruh <i>Talent Management Terhadap Employee Retention</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus : Sardine Restaurant Seminyak Bali)	1. <i>Talent Management</i> 2. <i>Employee Retention</i> 3. <i>Employee Engagement</i>	Regresi Linier Berganda	<i>Talent management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>employee retention</i> , <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> , <i>employee engagement</i> mampu memberikan pengaruh positif dalam memediasi hubungan <i>talent management</i> terhadap <i>employee retention</i> pada karyawan Sardine Restaurant Seminyak Bali.
2	Fujiani Hariyanto & Ferdian (2019)	Pengaruh <i>Talent Management Terhadap Employee engagement</i> (Studi kasus pada kantor badan pelaksana kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom)	1. <i>Talent Management</i> 2. <i>Employee engagement</i>	Analisis Regresi Sederhana	Dalam menjelaskan hasil penelitian, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linear sederhana. Hasil yang didapat pada penelitian ini menu njukkan bahwa <i>talent management</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> di Kantor Badan Pelaksanaan Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom
3	Pusriadi & Darma (2020)	Pengaruh <i>Talent management Dan employee engagement Terhadap Employee capabilities</i> : studi pada karyawan PT. Bintang wahana tata	1. <i>Talent management</i> 2. <i>Employee engagement</i> 3. <i>Employee capabilities</i>	Regresi Linear Berganda	<i>Talent management</i> dan <i>employee engagement</i> secara simultan mempengaruhi <i>employee Capabilities</i> di perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatkan <i>talent Management</i> dan <i>employee engagement</i> dapat meningkatkan <i>employee capabilities</i>
4	Sulistiyana (2021)	Pengaruh <i>Talent Management Terhadap Employee Retention</i> Dengan <i>Employee Engagement</i>	1. <i>Talent Management</i> 2. <i>Employee Retention</i> 3. <i>Employee Engagement</i>	Analisis Jalur	Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dan <i>employee</i>

		Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT Dlingo Digital Media Yogyakarta)			engagement tidak memediasi hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan
5	Sumarni (2018)	Dampak <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> (Studi Kasus : Millenials Workforce)	1. <i>Talent Management</i> 2. <i>Employee Retention</i>	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee Retention</i> pada <i>Millenials Workforce</i> . Berdasarkan hasil pengujian statistik, nilai R2 menunjukkan angka yang rendah, yaitu 0,151, yang berarti bahwa terdapat variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini, yang berpengaruh terhadap <i>Employee Retention</i> .

## 2.5. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1. Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Employee Retention*

Manajemen Bakat adalah implementasi dari strategi yang terintegrasi atau sistem yang didesain untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan mengembangkan peningkatan proses dalam mengidentifikasi, memilih, merekrut, mengembangkan dan mempertahankan karyawan (Sumarni, 2018). (Fujiani Hariyanto & Ferdian, 2019) membuktikan bahwa, *talent management* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *employee retention*.

### 2.5.2. Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Employee Engagement*

Mohamed (2014) membuktikan bahwa, *talent management* mempunyai korelasi positif dan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Thakur (2015) membuktikan dalam penelitiannya bahwa, *talent management* memiliki *impact positive* dan signifikansi dengan *employee engagement*.

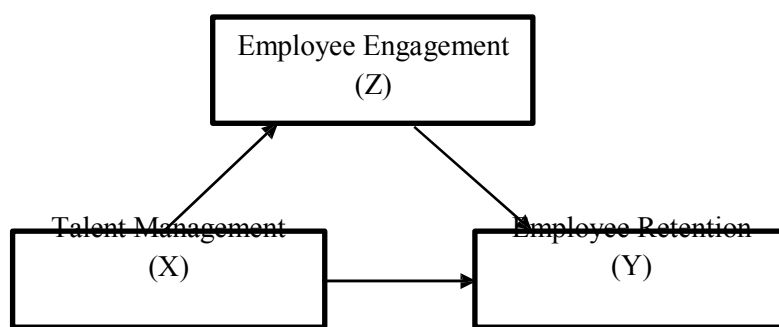
### 2.5.3. *Employee Engagement* memediasi Pengaruh *Talent management* Terhadap *Employee retention*

*Talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan *employee retention*, *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*, *employee engagement* mampu memberikan pengaruh positif dalam memediasi hubungan *talent management* terhadap *employee retention* pada karyawan Sardine



Restaurant Seminyak Bali (Ratnawati & Subudi, 2018). Berdasarkan uraian penelitian diatas, maka dikemukakan hipotesis bahwa *Employee engagement* memediasi pengaruh *talent management* terhadap *employee retention*.

Kerangka konseptual adalah tentang bagaimana teori berhubungan dengan faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang terpenting dalam penelitian tentang “Pengaruh *Talent management* Terhadap *Employee retention* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada karyawan Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara”



Gambar 2.1.

### Kerangka Berpikir

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:95) berpendapat bahwa hipotesis jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori relevan. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang dijelaskan sebelumnya. Dalam kaitannya penelitian ini maka dirumuskan hipotesis, antara lain :

1. *Talent management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee retention*
2. *Talent management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*
3. *Employee engagement* memediasi pengaruh *talent management* terhadap *employee retention*.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Sugiyono (2016: 135) Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yaitu, suatu penelitian yang berfungsi untuk mendiskripsikan atau member gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi dengan angka mengumpulkan informasi dari responden dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menggunakan metode survey.

##### **3.1.1 Sumber Data**

###### **1. Data primer**

Data primer merupakan data yang di peroleh secara langsung dari objek penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data primer yang diperoleh dari responden. Dalam hal ini peneliti akan menggunakan kusioner untuk mendapatkan jawaban dari responden secara langsung.

###### **2.Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang di peroleh dari berbagai sumber tertulis seperti literature, artikel surat kabar dan tulisan ilmiah, keterangan atau publikasi dari internet yang memberikan informasi bagi peneliti yang diperoleh dari penelitian kepustakaan atau literature yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah Hotel Labersa Balige, Jl. P.Siantar – Balige, Desa Sibolahotang SAS, Kecamatan Balige Kabupaten Toba Samosir, Sumatera Utara 22312, Telp : +( 0632 ) 4321555. Dan Untuk Waktu penelitian di laksanakan dari bulan Januari 2023 – Selesai.

### 3.3 Populasi, Sampel dan Metode Pengambilan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Sugiyono (2016: 148), “ Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian dicari kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan Hotel Labersa di Balige Sumatera Utara yang berjumlah 127 orang.

**Tabel 3.1. Populasi Penelitian**

No	Departemen	Jumlah
1	Human Resources And Departement GA	3
2	Security	21
3	Finance & Accounting	10
4	Front Office	6
5	House Keeping	31
6	F&B Service	19
7	F&B Product	19
8	Sales Marketing	4
9	Engineering	14
	Total	127

Sumber : HRD Hotel Labersa Balige Sumatera Utara,2023

#### 3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2016:149),sampel merupakan sebagian atau wakil dari populasi yang memiliki sifat dan karakter yang sama serta memenuhi populasi yang diselidiki”. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 97 orang.Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2017), sebagai berikut :

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

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

$$n = \frac{N \cdot e}{1 + e}$$

$$n = \frac{N \cdot e}{1 + e}$$

$$n = 96,21 \text{ orang, } 97 \text{ orang}$$

dimana :

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*) yaitu 5%

Rumus Sample berstrata menurut Sugiyono (2016:152) adalah sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

dimana:

$N_i$  = Jumlah Populasi menurut stratum

$N$  = Jumlah Populasi seluruhnya

$n_i$  =Jumlah Sampel menurut Stratum

$n$  = Jumlah Sampel seluruhnya

**Tabel 3.2**  
**Sample Data**

No	Departement	Rumus	Jumlah
1	Human Resources Dan departemen GA	$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$	2
2	Security	$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$	16
3	Finance& Accounting	$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$	8
4	Front Office	$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$	5
5	House Keeping	$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$	24
6	F&B Service	$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$	14
7	F&B Product	$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$	14
8	Sales Marketing	$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$	3
9	Engineering	$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$	11
Total			97

Sumber : Diolah penulis (2023)

### 3.3.3. Teknik Pengukuran Sampel

Teknik Pengukuran Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Probability Sampling. *Proportionate Stratified Random Sampling* adalah teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/Unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2016:152). Untuk metode sampling maka dilakukan *Simple Random Sampling* yaitu dengan metode acak/ undian. Dalam penelitian ini, peneliti dihadapkan pada populasi yang jumlahnya terdefinisi atau terbatas. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 97.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan sekunder. Data primer di peroleh dari responden, sedangkan data sekunder di peroleh dari buku-buku, literatur dan segala macam bacaan yang berhubungan dengan yang di teliti. Teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Angket (Kuisisioner)

Angket adalah metode pengumpulan data dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk di isi sendiri oleh responden.

#### 2. Wawancara

Wawancara adalah suatu percakapan antara dua orang atau lebih dan langsung antara narasumber dan pewawancara. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus di teliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang akan lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

### 3.5 Teknik Pengukuran

Skala yang digunakan dalam pengukuran ini adalah skala Ordinal. Menurut Stainley Smith (2020:50) skala Ordinal merupakan skala yang mencakup skala nominal di tambah suatu urutan atau jenjang yang mengikuti suatu kategori tertentu, sehingga di peroleh peringkat atau *rangking*. Dalam skala ini, tidak di ketahui perbandingan nilai antara tingkat atau jarak satu data dengan data yang lain tidak sama.

**Tabel 3.3**  
**Skala Ordinal**

No	Keterangan/Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-Ragu (RG)	3
4	Kurang Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : penulis (2023)

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan. Definisi operasional sebaiknya berasal dari konsep teori dan definisi atau gabungan keduanya yang ada di lapangan. Adapun variabelnya yaitu *Talent Management* (X), *Employee Retention* (Y), serta 1 (satu) variabel terikat yaitu *Employee Engagement* (Z). Adapun operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

**Tabel 3.4**  
**Variabel penelitian dan Definisi Operasional**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	<i>Talent Management</i> (X)	<i>Talent management</i> adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan <i>review</i> talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta. (Widianingsi & Wulansari, 2018)	1. Daya tarik bakat 2. Pengembangan talenta 3. Retensi bakat (Widianingsi & Wulansari, 2018)	Ordinal
2	<i>Employee Retention</i> (Y)	Retensi karyawan merupakan keinginan karyawan untuk bertahan di dalam suatu perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Karyawan harus diperhatikan secara menyeluruh oleh manajer untuk menghindari hal seperti, menurunnya semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan. (Isa <i>et al</i> , 2018)	1. Komponen Organisasi 2. Peluang Karis Organisasi 3. Penghargaan dan Retensi Karyawan 4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan (Isa <i>et al</i> , 2018)	Ordinal
3	<i>Employee Engagement</i> (Z)	<i>Employee engagement</i> adalah salah satu isu terkini yang berkembang dalam pengelolaan sumber daya manusia, berperan dalam mempertahankan bakat di organisasi apa pun. <i>Employee engagement</i> dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan organisasi mana pun dan organisasi berusaha keras untuk melibatkan karyawan dalam pekerjaan, dengan menawarkan mereka berbagai jenis imbalan berwujud dan tidak berwujud. (Rahmadalena & Asmanita, 2020)	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i> (Rahmadalena & Asmanita, 2020)	Ordinal

Sumber : Data Diolah penulis 2023

### **3.7. Uji Instrumen**

#### **3.7.1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner, dimana suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Instrument dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Juanim, 2020). Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas kuesioner adalah dilihat dari nilai signifikansi  $> 0.05$  Kriteria penilaian uji validitas adalah:

1. Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid.
2. Apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut tidak valid.

#### **3.7.2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah ukuran konsistensi instrumen penelitian. instrumen di katakan reliabel jika alat ukur tersebut menunjukkan hasil yang konsisten, sehingga instrumen ini dapat di gunakan dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu dan kondisi yang berbeda. Syarat minimum suatu instrumen penelitian disebut reliabel yaitu jika nilai Cronbach Alpha  $> 0,6$ .

- Jika Cronbach Alpha  $> 0,6$ , maka instrumen reliabel

- Jika Cronbach Alpha  $< 0,6$ , maka instrumen tidak reliabel (Juanim, 2020).

### **3.8. Uji Asumsi Klasik**

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu diadakan pengujian-pengujian terhadap gejala penyimpangan asumsi klasik. Dalam asumsi klasik terdapat pengujian yang harus dilakukan, uji normalitas, uji heterokedasitas, dan uji multikolinieritas.



### 3.8.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika nilai residual tidak mengikuti distribusi normal maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Uji normalitas non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) merupakan salah satu cara untuk menguji normalitas residual. Uji (K-S) dilakukan dengan membuat hipotesis :

H<sub>0</sub>: Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  data residual berdistribusi normal.

H<sub>A</sub>: Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  data residual berdistribusi tidak normal.

### 3.8.2. Uji Multikolinearitas

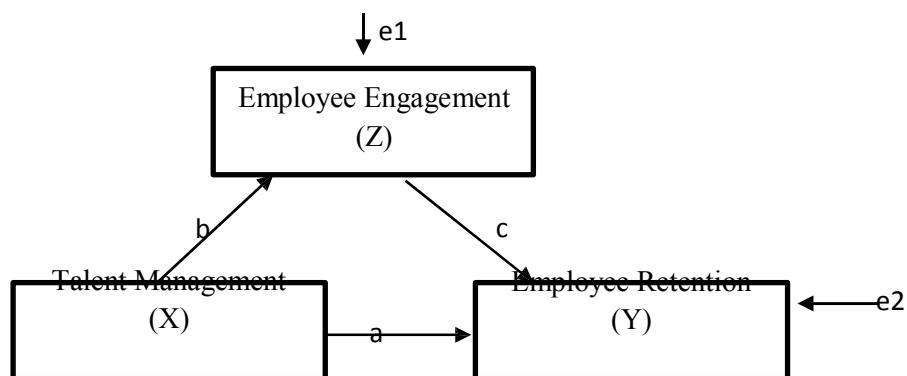
Jika pada model persamaan regresi mengandung gejala multikolinearitas, berarti terjadi korelasi (mendekati sempurna) antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Suatu model regresi yang bebas multiko adalah sebagai berikut mempunyai nilai *tolerance* kurang dari 0,10 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) lebih dari 10. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen).

### 3.8.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji *heterokedastisitas* digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *heterokedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang *homoskedastisitas* atau tidak terjadi *heterokedastisitas*. Selain itu, terdapat juga uji heteroskedastisitas dengan melakukan uji Glejser. Uji Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut terhadap variabel independen. Hasil probabilitas dikatakan signifikan jika nilai signifikansiya di atas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05.

### 3.9 Metode Analisis

Analisis jalur merupakan penggunaan analisis regresi berganda untuk menaksir hubungan kausalitas antar *variabel* yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis ini berfungsi untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung sekumpulan *variabel*, sebagai variabel penyebab (*eksogen*) terhadap variabel akibat (*endogen*). Pada analisis jalur pengaruh variabel *independen* dan *dependen* dapat berupa pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Diagram jalur (*path diagram*) yang memperagakan struktur hubungan kasual antar *variabel* merupakan tahapan awal yang harus di buat untuk lebih memperjelas struktur hubungan tersebut. Variabel *eksogen* pada penelitian ini adalah *Talent Management*. Variabel endogen nya adalah *Employee retention* dengan *Employee Engagement* dengan menggunakan model pengaruh langsung, tidak langusng dan total sebagai berikut:



**Gambar 3.1. Estimasi Pengaruh X Terhadap Z dan Y**

#### 3.9.1 Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan metode analisis yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal apa adanya. Biasanya parameter analisis deskriptif adalah *mean*, *median*, modus (*mode*), frekuensi, persentase, persentil, dan sebagainya. Analisis kualitatif yang berupa analisis data sekunder dan analisis deskriptif. Analisis data sekunder yaitu telaah (pendahuluan) terhadap data sekunder yang dikumpulkan untuk mengklarifikasi masalah-masalah (pada tahap awal persiapan penelitian). (Albari, 2017). Dalam kata yang lain analisis

deskriptif yaitu transformasi data ke dalam bentuk yang mudah dipahami seperti dalam bentuk tabel, melalui proses menyusun, mengurutkan, dan memanipulasi data untuk menyajikannya dalam informasi deskriptif, dan kemudian diinterpretasikan. Jadi pada intinya, analisis data dengan menggunakan statistik deskriptif berarti menganalisis data untuk meringkas dan mendeskripsikan data numerik agar mudah untuk diinterpretasikan.

### **3.9.2 Analisis Jalur (*Path analysis*)**

Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada suatu regresi berganda jika variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung maka tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung. Model analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel dengan tujuan untuk mempengaruhi pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini, peneliti bisa menggunakan analisis jalur (*Path analysis*). Path analysis digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh yang tidak langsung seperangkat variabel bebas, terhadap variabel terikat. Menurut Paul Webley yang dikutip oleh Johathan Sarwono menyatakan bahwa analisis jalur adalah pengembangan langsung bentuk regresi ganda dengan tujuan untuk memberikan stimulasi tingkat kepentingan dan signifikansi hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel.

### **3.10 Uji Parsial (Uji t)**

Uji parsial menggunakan uji t, yaitu untuk menguji seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengambilan keputusan berdasarkan perbandingan nilai t hitung dan nilai kritis sesuai dengan tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 0,05. Pengambilan keputusan didasarkan nilai probabilitas yang didapatkan dari hasil pengolahan data melalui program SPSS Statistik Parametrik sebagai berikut:

H<sub>0</sub>:  $\beta_1 = 0$ , artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dan variabel bebas terhadap variabel terikat.

H<sub>a</sub>:  $\beta_1 \neq 0$ , artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

a. H<sub>0</sub> diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\text{Sig } t > \alpha$  5% (0,05)

b. H<sub>a</sub> ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\text{Sig } t < \alpha$  5% (0,05)

### **3.11 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui persentase variabel independen secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Jika koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 1, artinya variabel independen memberikan informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen. Jika koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0, artinya variabel independen tidak mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen. ( $R^2$ ) menunjukkan ke eratan hubungan dari variabel independen secara simultan atau serentak.