

Bidang fokus/unggulan: Sosial Humaniora, budaya dan seni  
Fakultas: Ilmu Sosial dan Politik

**LAPORAN AKHIR  
RISET TERAPAN UNGGULAN UNSRAT**



**PRAKTEK MANAJEMEN BAKAT TERHADAP “EMPLOYEE  
TURNOVER INTENTION”**

**TIM PENELITI**

Ketua

Dr. Wehelmina Rumawas, S.Sos, MSi  
(NIP. 19790205 200501 2 002)

Anggota 1

Drs. Lucky Tamengkel, MM  
(NIP. 196302131990031001)

Anggota 2

Sherly Pinatik, SE. MSA.Ak  
(NIP. 197904232005012001)

**MAHASISWA**

Saritoga I. Simbolon

NIM. 18081102091

Lestari I. Mumek

NIM.18081102083

Yeheskiel I. Mannopo

NIM.18081102059

**UNIVERSITAS SAM RATULANGI  
NOVEMBER 2021**

Dibiayai oleh:

Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Badan Layanan Umum  
Universitas Sam Ratulangi

Nomor: SP DIPA - 023.17.2.677519/2021 tanggal 23 November 2020



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Alamat : Kampus UNSRAT Manado Telp. (0431) 827560, Fax. (0431) 827560

Email: [lppm@unsrat.ac.id](mailto:lppm@unsrat.ac.id) Laman: <http://lppm.unsrat.ac.id>

HALAMAN PENGESAHAN  
LAPORAN AKHIR  
RTUU (RISET TERAPAN UNGGULAN UNSRAT)

JUDUL KEGIATAN : PRAKTEK MANAJEMEN BAKAT TERHADAP "EMPLOYEE TURNOVER INTENTION"

**Ketua Peneliti**

Nama Lengkap : WEHELMINA RUMAWAS  
Perguruan Tinggi : Universitas Sam Ratulangi  
NIP : 197902052005012002  
Jab.Fungsional : Lektor Kepala  
Prodi : ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
Fakultas : ILMU SOSIAL DAN POLITIK  
Nomor HP : 08114333275  
Email : feibyrumawas@unsrat.ac.id  
Usulan Biaya : Rp 50,000,000  
Biaya Maksimum : Rp 50,000,000  
Lama Penelitian : 6 bulan

**Anggota Peneliti (1)**

Nama Lengkap : LUCKY FRANKY TAMENGGEL  
NIP : 196302131990031001  
Perguruan Tinggi : Universitas Sam Ratulangi

**Anggota Peneliti (2)**

Nama Lengkap : SHERLY PINATIK  
NIP : 197904232005012001  
Perguruan Tinggi : Universitas Sam Ratulangi

**Mahasiswa (1)**

Nama Lengkap/NIM: Saritoga I. Simbolon/18081102091

**Mahasiswa (2)**

Nama Lengkap/NIM: Lestari I. Mumeck/18081102083

**Mahasiswa (3)**

Nama Lengkap/NIM: Yeheskiel I. Mannopo/18081102059



Mengetahui  
Dekan FISIP UNSRAT

**Drs. Novie Revlie Pioh, M.Si**  
NIP 196011301989031001

Manado, 18 November 2021  
Ketua Peneliti

**WEHELMINA RUMAWAS**  
NIP 197902052005012002



Menyetujui  
Ketua LPPM Universitas Sam Ratulangi

**Prof. Dr. Ir. Charles Lodewijk Kaunang, MS**  
NIP 195910181986031002

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	1
HALAMAN PENGESAHAN.....	2
RINGKASAN.....	3
PRAKATA.....	4
DAFTAR ISI.....	5
DAFTAR TABEL.....	5
DAFTAR GAMBAR.....	5
DAFTAR LAMPIRAN.....	5
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kajian Teori.....	15
2.3. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian.....	16
<b>BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN</b>	
3.1 Tujuan Penelitian.....	22
3.2 Manfaat Penelitian.....	22
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Jenis Penelitian.....	24
4.2 Lokasi Penelitian.....	24
4.3 Populasi dan Sampel.....	24
4.4 Instrumen Penelitian.....	27
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	27
4.6 Teknis Analisis Data.....	28
<b>BAB V HASIL DAN LUARAN</b>	
5.1 Gambaran Umum Penelitian.....	22
5.2 Pengujian Asumsi SEM.....	25
5.3 Pengujian Goodness of Fit Model.....	26
5.4 Pengujian Model Pengukuran.....	27
5.5 Pengujian Struktural Model pada SEM.....	28
5.6 Pembahasan.....	31
5.7 Kesimpulan.....	33
5.8 Saran.....	33
<b>BAB VII RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA.....</b>	<b>34</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>43</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
- Surat tugas	
- Bukti luaran	

## RINGKASAN

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya dan pendapat para ahli, maka Literatur MSDM di sektor swasta menekankan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia dapat membantu menciptakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, terutama ketika mereka diselaraskan dengan strategi kompetitif perusahaan.

Tujuan jangka panjang penelitian ini yaitu menghasilkan suatu model pengelolaan sumber daya manusia sehingga terhindar dari pergantian karyawan (employee turnover). Praktek manajemen bakat (talent management practice) digunakan sebagai variabel untuk memprediksi perilaku turnover intention karyawan. Dalam penelitian ini digunakan variabel Dukungan organisasi yang dirasakan (perceived organizational support) dan keterlibatan karyawan (employee engagement) sebagai variabel mediator.

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan Bank di beberapa Bank Milik negara dan swasta yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling*. Untuk mengolah data, studi ini menggunakan software smartPLS 3.

Hasil penelitian menunjukkan talent management practice berpengaruh positif dan signifikan terhadap perceived organizational support dan employee engagement, talent management practice, perceived organizational support, dan employee engagement berpengaruh negative dan signifikan terhadap turnover intention, perceived organizational support berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, perceived organizational support dan employee engagement memediasi hubungan antara talent management support dan turnover intention.

Kata kunci: *turnover intention, talent management practice, perceived organizational support, employee engagement, karyawan bank*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Seorang karyawan yang keluar dari organisasi menyakitkan secara psikologis baik bagi organisasi maupun bagi karyawan lain; bukan hanya kemunduran di bidang profesional, tetapi juga berdampak pada kehidupan sosial dalam organisasi (Ghosh et al., 2012). Para sarjana dan pengusaha sering tertarik pada turnover (pergantian) karena dapat menandakan kualitas kehidupan kerja yang buruk dan proses organisasi yang tidak efektif (Hom dan Griffeth, 1995). Employee turnover adalah pemberhentian sukarela karyawan atas pekerjaan berbayar di organisasi pemberi kerja (Mobley, 1982). Turnover melibatkan karyawan yang benar-benar meninggalkan organisasi, sedangkan turnover intention melibatkan karyawan yang menunjukkan niat untuk mengundurkan diri, yang mungkin tidak mengarah pada pengunduran diri yang sebenarnya dari organisasi (Lim dan Parker, 2020). Ada juga bukti empiris yang menunjukkan bahwa organisasi harus menanggung biaya keuangan yang lebih tinggi sebagai akibat dari pergantian karyawan (Sandhya dan Sulphrey, 2020).

Dengan memperhatikan semua biaya perputaran karyawan, organisasi menyadari bahwa penting untuk mempertahankan karyawan dan menciptakan tenaga kerja yang stabil, dan berfokus pada perumusan dan penerapan strategi retensi yang kuat untuk secara efektif mengurangi pergantian karyawan. Dengan demikian, strategi retensi karyawan secara bertahap menjadi bagian penting dari strategi bisnis organisasi secara keseluruhan (Ghosh et al., 2012). Organisasi harus memastikan bahwa langkah-langkah yang tepat tersedia untuk mencegah karyawan

meninggalkan pekerjaannya untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Tingkat pergantian karyawan harus dipastikan, penyebabnya diidentifikasi, dan karenanya strategi retensi yang kuat harus ditetapkan (Kodwani dan Kumar, 2004).

Kemampuan sebuah organisasi untuk membangun kumpulan bakat yang kuat merupakan pusat kesuksesannya di abad ke-21. Daya tarik, pengembangan dan retensi bakat melalui manajemen bakat yang efisien tidak hanya menjanjikan keunggulan di pasar, tetapi juga peningkatan kinerja keuangan organisasi secara keseluruhan (Du Plessis et al., 2015). Talent Management dengan cepat menjadi prioritas utama untuk organisasi di seluruh dunia (Bhatnagar, 2007).

Mempertahankan karyawan bertalenta akan menghadirkan tantangan bagi organisasi, jika tidak mengubah atau menyesuaikan kebijakan dalam hal sumber daya manusia. Tujuan penelitian ini adalah menyelidiki apakah ada hubungan kausalitas antara manajemen bakat terhadap turnover intention karyawan, dengan peran Dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) dan Keterlibatan Karyawan (*employee engagement*) sebagai mediator variabel. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi organisasi tentang kemungkinan faktor yang berhubungan dengan turnover dan memberikan organisasi kemampuan untuk membangun model dalam mempertahankan karyawan yang berbakat.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### a. Manajemen Bakat (*Talent Management*)

Manajemen bakat telah menjadi isu kritis untuk kesuksesan organisasi karena peran potensinya dalam membedakan antara organisasi berkinerja tinggi dan rendah. Ini juga menjadi prioritas utama bagi organisasi sebagai akibat dari terbatasnya pasokan karyawan berbakat (Anlesinya et al., 2019). Frase Talent Management (TM) pertama kali digunakan oleh McKinsey and Company pada akhir 1990-an dan dapat didefinisikan sebagai "jumlah kapabilitas, pengalaman, kompetensi, sikap, dan perilaku orang yang dapat diubah ke dalam kinerja organisasi" (Barkhuizen et al., 2015). Fokus manajemen bakat SDM adalah upaya global-lokal untuk memastikan bahwa pilihan strategis dan aktivitas fungsional SDM operasional diarahkan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui orang-orang. Manajemen bakat seperti yang dipraktikkan oleh perusahaan global dan inovatif kemudian dipahami sebagai "seperangkat strategi organisasi berkelanjutan yang menggunakan sumber daya manusia untuk keunggulan kompetitif organisasi, serta portofolio aktivitas SDM terintegrasi yang menghasilkan penempatan orang yang tepat, dengan kompetensi yang tepat dalam pekerjaan yang tepat di tempat yang tepat, dan dengan biaya yang tepat" (Claus, 2019).

##### b. *Turnover Intention*

*Turnover* karyawan adalah penghentian keanggotaan secara sukarela dalam suatu organisasi oleh seorang individu yang menerima kompensasi uang untuk berpartisipasi dalam organisasi itu (Hom, 2004). Mobley et al, 1978 menegaskan

bahwa kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan secara operasional ditandai oleh tiga indikator, yaitu: seringnya berpikir untuk keluar dari pekerjaan, keinginan atau berpikir untuk mendapatkan pekerjaan yang lain yang lebih baik, dan berencana untuk benar-benar keluar dari pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

### **c. Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational support*)**

Perceived Organizational support (POS) mengacu pada persepsi umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi mereka memperhatikan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka (Guchait et al. 2015). Teori dukungan organisasi mengusulkan bahwa efek positif POS pada perilaku dan sikap kerja dikembangkan melalui pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi (Cao et al. 2014). Teori pertukaran sosial berpendapat bahwa orang membandingkan prestasi mereka dengan orang lain atau lembaga. Jika seseorang mempersepsikan bahwa dukungan organisasi tinggi maka ia memberikan kontribusi lebih kepada organisasi (Akgunduz, 2018).

### **d. Keterlibatan Karyawan (*employee engagement*)**

Menurut Gibbons "keterlibatan karyawan adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki karyawan untuk pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang pada gilirannya mempengaruhi dia untuk menerapkan upaya kebijaksanaan tambahan untuk pekerjaannya" (Hughes and Rog, 2008). Keterlibatan kerja mengacu pada "keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan" (Schaufeli et al., 2002). Keterlibatan karyawan memiliki dampak yang besar terhadap produktivitas karyawan dan retensi bakat (Bhatnagar, 2007). Saat ini, sejumlah penelitian telah bermunculan untuk mengatasi masalah



pergantian karyawan dengan melakukan praktik manajemen bakat yang secara signifikan dapat berkontribusi pada keterlibatan karyawan dan retensi karyawan (Alias et al., 2016).

Berikut merupakan beberapa hasil penelitian terkait yang bisa dijadikan bahan pertimbangan:

- Penelitian dari Linh Thi Thu Bui & Yongjin Chang, 2018. Judul penelitian *Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam*.
- Federico R. León & José Luis García-Saavedra. 2020. Dengan judul penelitian *Testing three assumptions of talent management about the motivation to quit in Lima, Peru*.
- Julia Christensen Hughes, Evelina Rog, (2008) "*Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*".
- Penelitian dari Edward P. O'Connor dan Marian Crowley-Henry, (2014). Dengan judul penelitian *Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature*.
- Margaret Deery. 2008. Dengan judul penelitian *Talent management, work-life balance and retention strategies*.
- Jyotsna Bhatnagar, (2007) "*Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention*".
- Woocheol Kim, Young Sup Hyun, (2017) "*The impact of personal resources on turnover intention: the mediating effects of work engagement*"

## **e. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian**

### **1. Talent Management practice dan Perceived organizational support**

Praktik Sumber Daya Manusia yang menyiratkan bahwa organisasi menghargai dan peduli terhadap karyawannya, bersedia untuk berinvestasi di dalamnya dan bahwa mereka mengakui kontribusi karyawan, menandakan bahwa organisasi mendukung mereka (Allen, et al., 2003). Penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan langsung yang positif antara Talent management dan Perceived organizational support, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian dari (Du Plessis, 2015; Gupta, 2019). Untuk itu kami mengusulkan hipotesis satu sebagai berikut:

Hipotesis 1: terdapat hubungan yang positif antara Talent management practice dan Perceived organizational support.

### **2. Talent management practice dan Employee engagement.**

Manajemen bakat merupakan bagian integral dari melibatkan karyawan dalam organisasi. Kemampuan untuk secara efektif mengatasi kedua masalah ini telah menjadi penentu utama keberhasilan organisasi dan dalam beberapa kasus, bahkan kelangsungan hidup (Hughes & Rog, 2008). Penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan langsung yang positif antara Talent management practice dan employee engagement, seperti penelitian dari: Bui & Chang (2018). Untuk itu kami mengusulkan hipotesis kedua sebagai berikut:

Hipotesis 2: terdapat hubungan yang positif antara Talent management practice dan employee engagement.

### 3. Talent Management dan Turnover intention

Griffeth dan Hom (2001) menggambarkan karyawan berbakat sebagai profesional yang berpotensi cukup mobile. Pandangan bahwa bakat yang diasosiasikan dengan pergantian berakar pada prinsip penawaran dan permintaan: jika bakat langka dan berharga, permintaannya yang kuat akan mewakili undangan yang gigih untuk pindah ke organisasi yang lebih baik (Leon & Garcia-Saavedra, 2020). Kemampuan praktik SDM yang mendukung (yang menyiratkan praktik Manajemen Bakat) untuk meningkatkan retensi, menunjukkan bahwa praktik ini cenderung menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Du Plessis et al., 2015). Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan langsung yang negative antara Talent management practice dan Turnover intention (Du Plessis et al., 2014; Gupta, 2019; Bui & Chang, 2018). Oleh karena itu kami mengusulkan hipotesis ketiga sebagai berikut:

Hipotesis 3: terdapat hubungan yang negative antara talent management practice dan turnover intention

### 4. Perceived Organizational Support and Turnover intention

Allen et al. 2003 in Du Plessis et al. (2015) mengungkapkan bahwa Perceived Organizational Support telah terbukti terkait dengan berbagai sikap dan hasil yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti kinerja pekerjaan, perilaku kewarganegaraan, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, pergantian sukarela dan niat untuk berhenti. karyawan yang menganggap organisasi telah memperlakukan mereka dengan cara yang positif lebih mungkin untuk terikat dan tetap dengan organisasi. Sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa organisasi tidak

memperlakukan mereka dengan cara yang positif, mereka cenderung tidak terikat dan bertahan dengan organisasi (Joo et al. 2015). Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan langsung yang negative antara Perceived organizational support dan Turnover intention: (Joo et al. 2015; Du Plessis et al., 2015; Gupta, 2019). Oleh karena itu kami mengusulkan hipotesis keempat sebagai berikut:

Hipotesis 4: terdapat hubungan yang negative antara perceived organizational support dan turnover intention.

#### 5. Talent Management practice, Perceived Organizational Support and Turnover intention.

Banyak peneliti telah menemukan bahwa karyawan dengan POS tinggi akan cenderung tidak mengejar dan setuju untuk mengambil pekerjaan alternatif (Gupta, 2019). Du Plessis et al. (2015) dan Gupta (2019) telah menemukan bahwa Perceived organizational support dapat bertindak sebagai mediator hubungan antara talent management practice dan turnover intention. Oleh karena itu kami mengusulkan hipotesis kelima sebagai berikut:

Hipotesis 5: perceived organizational support memediasi hubungan antara talent management practice dan turnover intention.

#### 6. Employee engagement dan Turnover intention

Alias et al. (2016) mengungkapkan bahwa employee engagement dapat mengurangi turnover intention karyawan. Demikian juga dengan Sibiya et al. (2014) menyatakan bahwa jika keterlibatan dialami dalam organisasi maka karyawan cenderung tetap dengan organisasi yang menghasilkan turnover yang lebih rendah. Beberapa penelitian terdahulu (Bui & Chang, 2018; Sibiya et al. 214;

Memon et al. 2019; Kim & Hyun, 2017)) telah menemukan bahwa employee engagement berpengaruh langsung negatif terhadap turnover intention. Untuk itu kami mengusulkan hipotesis 6 sebagai berikut:

Hipotesis 6: terdapat hubungan yang negative antara employee engagement dan turnover intention.

7. Talent management practice, employee engagement, dan turnover intention.

Hughes and Rog (2008) mengungkapkan bahwa manfaat strategi Talent management dapat meningkatkan keterlibatan dan tingkat retensi karyawan. Beberapa penelitian terdahulu telah menemukan bahwa employee engagement memediasi antara talent management practice dan turnover intention (Bui & Chang, 2008). Untuk itu kami mengusulkan hipotesis 7 sebagai berikut:

Hipotesis 7: Employee engagement memediasi hubungan antara Talent management practice dan Turnover intention.

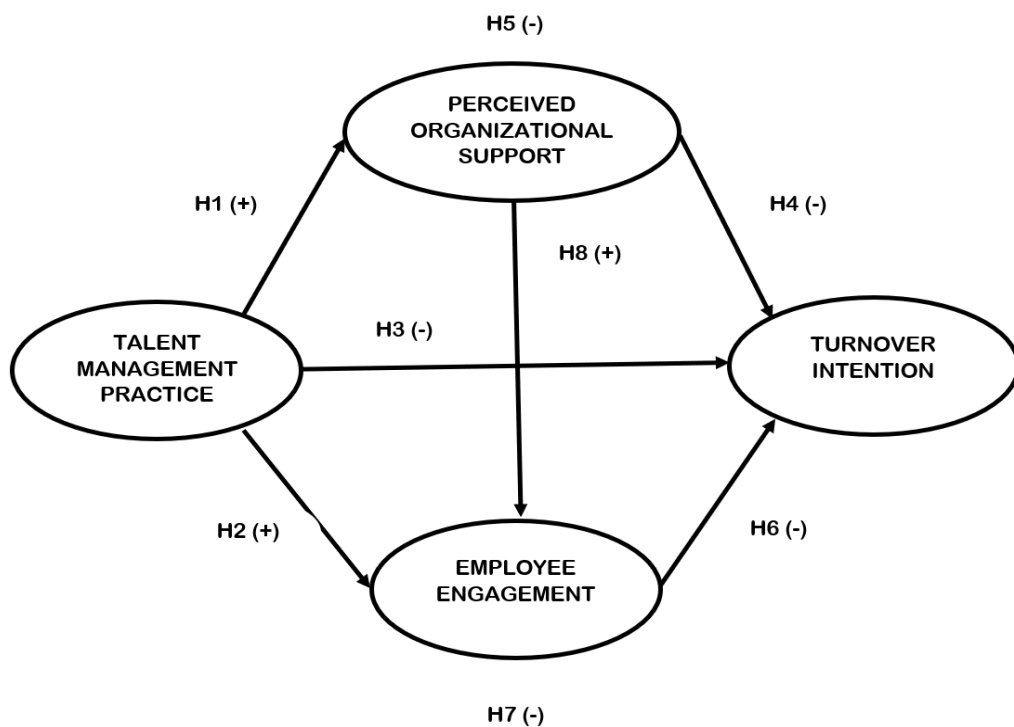
8. Perceived organizational support dan employee engagement.

Eisenberger et al., (2001) mengungkapkan bahwa perceived organizational support meningkatkan kontribusi produktif karyawan dengan bantuan umpan balik evaluatif dan menghasilkan karyawan yang lebih terlibat. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa perceived organizational support dapat meningkatkan minat karyawan dalam pekerjaan mereka. Demikian juga dengan Saks (2006) mengungkapkan bahwa karyawan cenderung menunjukkan keterlibatan mereka di tempat kerja untuk suatu sumber daya seperti perceived organizational support dan manfaat yang ditawarkan oleh employer mereka. Beberapa penelitian menunjukkan hubungan langsung yang positif antara Perceived organizational support dan

employee engagement (Nazir & Islam, 2017; Musenze et al. 2020). Untuk itu kami mengusulkan Hipotesis 8 sebagai berikut;

Hipotesis 8: terdapat hubungan yang positif antara Perceived organizational support terhadap Employee engagement.

Berdasarkan tinjauan Pustaka dan proposisi pendukung maka model konseptual penelitian diusulkan seperti pada Gambar 1 berikut:



**Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian**

### **BAB III**

#### **TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

### 3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menyelidiki apakah ada hubungan kausalitas antara manajemen bakat terhadap turnover intention karyawan, dengan peran Dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) dan Keterlibatan Karyawan (*employee engagement*) sebagai variabel mediator.

Berikut adalah tujuan penelitian:

- a. Untuk menganalisis hubungan antara talent management practice dan Perceived organizational support.
- b. Untuk menganalisis hubungan antara talent management practice dan employee engagement.
- c. Untuk menganalisis hubungan antara talent management practice dan turnover intention.
- d. Untuk menganalisis hubungan antara perceived organizational support dan turnover intention.
- e. Untuk menganalisis peran mediasi perceived organizational support hubungan antara talent management practice dan turnover intention.
- f. Untuk menganalisis hubungan antara employee engagement dan turnover intention.
- g. Untuk menganalisis peran mediasi employee engagement hubungan antara talent management practice dan turnover intention.
- h. Untuk menganalisis hubungan antara perceived organizational support dan employee engagement.

### 3.2 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini memberikan manfaat teori maupun praktis. Kontribusi teori ditujukan terutama bagi peneliti/akademisi dibidang manajemen sumber daya manusia dan kontribusi praktis bagi perusahaan perbankan.

a. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu khususnya bidang pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam hubungan praktek manajemen bakat dan keinginan keluar karyawan.

b. Manfaat praktis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi keilmuan berupa pandangan bahwa turnover intention karyawan perbankan juga merupakan akibat dari praktek manajemen bakat karyawan yang dapat dijadikan metode atau model dalam pengelolaan karyawan sehingga diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam membuat kebijakan khususnya dalam bidang sumber daya manusia untuk menghindari perpindahan karyawan.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Jenis Penelitian**



Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan deskriptif kuantitatif, Penelitian ini disebut juga pengujian hipotesis karena menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel. Secara rinci hubungan antar variabel dalam penelitian ini meliputi hubungan antar variabel Praktek Manajemen bakat, peran variabel mediator dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) dan Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan turnover intention. Objek yang dipilih adalah industry perbankan berskala nasional di Provinsi Sulawesi Utara.

#### **4.2 Populasi dan Sampel**

Target populasi pada penelitian ini adalah karyawan Bank generasi Y yang ada di Provinsi Sulawesi Utara. Generasi Y atau milenial adalah orang yang lahir antara tahun 1980 hingga 1995 (Basset, 2008). Pembatasan target populasi pada Generasi Y karena pengalaman organisasi dengan tingkat pergantian karyawan yang tinggi (Du Plessis, 2015). Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling*, yaitu menggunakan teknik *Convenience sampling*. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan generasi Y yang bekerja di Bank Milik Pemerintah dan Swasta nasional di Provinsi Sulawesi Utara.

#### **4.3 Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini digunakan daftar pernyataan (kuesioner) yang disusun berdasarkan model Likert dengan lima pilihan jawaban dengan rentangan nilai antara 1 sampai dengan 5 untuk menjaring data primer dari kalangan responden. Data yang telah dijaring dengan kuesioner kemudian diberi nilai dan ditabulasikan

untuk selanjutnya dianalisis. Jawaban yang diperoleh dari responden sesuai dengan nilai variabel yang telah ditetapkan selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling*. Untuk mengolah data, studi ini menggunakan software SmartPLS 3.

#### **4.4 Pengukuran variable**

##### **a. Talent management practice**

Indeks Modal Manusia (Human Capital Institute, 2008) dari Gupta (2019), digunakan untuk mengukur praktik manajemen bakat yang dirasakan organisasi. Indeks tersebut terdiri dari 45 item dan mengukur 8 Talent Management Practice yaitu management commitment, talent review process, workforce planning, staffing, talent acquisition, talent development, performance management, and talent retention strategies. Responden diminta untuk menilai TMP saat ini di organisasi pada skala lima poin mulai dari “Buruk (1)” hingga “Sangat Baik (5).”

##### **b. Perceived organizational support**

Dukungan organisasi yang dirasakan diukur dengan menggunakan enam item dari versi singkat dari Survey of Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 1986) dari (Park et al. 2015).

##### **c. Employee engagement**

Employee engagement diukur menggunakan utrecht work engagement scale (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Baker (2004). Penelitian ini menggunakan versi singkat dari Schaufeli et al. (2006) yang terdiri dari tiga dimensi yaitu Vigour, Dedication, and Absorption. Setiap dimensi terdapat tiga item.

Penggunaan UWES karena telah digunakan oleh beberapa penelitian terdahulu seperti:

d. Turnover Intention

Digunakan 3 item yang digunakan oleh Rumawas (2019) untuk mengukur turnover intention. Respondent diminta untuk mengevaluasi 3 item ini pada skala likert 5 poin, mulai dari “sangat tidak setuju=1” hingga “sangat setuju = 5”.

#### **4.5 Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *structural equation model* (SEM). SEM adalah teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang biasanya dalam bentuk model-model sebab akibat. SEM adalah teknik hibrida meliputi aspek-aspek penegasan (confirmatory) dari analisis faktor. Analisis jalur dan regresi yang dapat dianggap sebagai kasus khusus dalam SEM.

Teknik analisis data menggunakan SEM dilakukan untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian. SEM digunakan untuk merancang suatu teori tetapi lebih ditujukan untuk memeriksa dan membenarkan suatu model. Oleh karena itu syarat utama menggunakan SEM adalah membangun suatu model hipotesis yang terdiri dari model struktural dan model pengukuran dalam bentuk diagram jalur yang berdasarkan jastifikasi teori (Santoso, 2011).

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS 3.0. PLS adalah model persamaan SEM yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan

alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian (Ghozali, 2009).

## BAB V

### HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

#### 5.1 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan generasi Y yang bekerja di Bank Pemerintah dan Swasta di Provinsi Sulawesi Utara. Terpilih empat Bank milik pemerintah yaitu BNI, BRI, BTN dan Bank Mandiri serta dua Bank Swasta Nasional yaitu BCA dan BTPN.

Terpilih 182 karyawan sebagai responden penelitian. Adapun karakteristik responden menurut jenis kelamin, usia, Pendidikan dan masa kerja.

**Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase %
Laki-laki	84	46,2
Perempuan	98	53,8
Jumlah	182	100

Sumber: data penelitian diolah 2021

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa responden laki-laki berjumlah 84 (46,2%) dan responden perempuan berjumlah 98 (53,8%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa responden perempuan lebih banyak dari responden laki-laki.

Berikut disajikan tabulasi karakteristik responden berdasarkan usia:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah responden	Presentase %
Kurang dari 30 Tahun	68	37,4

Antara 30 – 35 Tahun	81	44,5
Lebih dari 35 Tahun	33	18.1
Jumlah	182	100

Sumber: Data penelitian diolah 2021

Table 4.2 menunjukkan bahwa responden berumur antara 30 – 35 Tahun dengan jumlah 81 adalah yang terbanyak. Hal ini menunjukkan bahwa usia responden berada pada usia produktif.

Berikut disajikan karakteristik responden berdasarkan Pendidikan:

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase %
Diploma	36	19,8
Sarjana	139	76,4
S2/S3	7	3,8
Jumlah	182	100

Sumber: Data penelitian diolah 2021

Dari Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden berpendidikan diploma berjumlah 36 (19,8%), berpendidikan Sarjana berjumlah 139 (76,4%), dan berpendidikan S2/S3 berjumlah 7(3,8%). Dapat digambarkan bahwa responden sebagian besar responden berpendidikan tinggi.

Berikut disajikan karakteristik responden berdasarkan tingkat masa kerja:

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase %
Antara 1 - 3 Tahun	32	17,6
Antara 3 – 5 Tahun	35	19,2

Antara 5 – 7 Tahun	43	23,6
Antara 7 – 9 Tahun	38	20,9
Antara 9- 12 Tahun	24	13,2
Lebih dari 12 tahun	10	5,5
<b>Jumlah</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Sumber: Data penelitian diolah, 2021.

Terlihat pada Tabel 4.4 bahwa mayoritas responden telah bekerja antara 5 – 7 tahun berjumlah 43(23,6%), selebihnya antara 3 – 5 Tahun berjumlah 35 (19,2%), antara 1 – 3 tahun berjumlah 32 (17,6%), antara 9 – 12 Tahun berjumlah 24 (13,2%) dan lebih dari 12 Tahun berjumlah 10 (5,5%). Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah memiliki pengalaman.

## 5.2 Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis outer model untuk memastikan bahwa model pengukuran yang digunakan layak dijadikan pengukuran (Valid dan Reliabel). Analisis model pengukuran ini untuk mengetahui hubungan antara variable laten dengan indikator-indikatornya. Kriteria untuk mengukur outer model adalah uji validitas dan uji reliabilitas.

### a. Uji Validitas

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner (Ghozali, 2009). Uji validitas diukur dengan menggunakan nilai *convergent validity* dan *discriminant validity*.

**Tabel 4.5 Nilai Loading Faktor**

Variabel	Indikator	Loading factor	Keterangan
Talent Management Practice	TMP1	0,865	Valid
	TMP2	0,867	Valid
	TMP3	0,877	Valid
	TMP4	0,857	Valid
	TMP5	0,888	Valid
	TMP6	0,915	Valid
	TMP7	0,898	Valid
	TMP8	0,873	Valid
Perceived Organizational Support	POS1	0,900	Valid
	POS2	0,901	Valid
	POS3	0,870	Valid
	POS4	0,866	Valid
	POS5	0,898	Valid
	POS6	0,910	Valid
Employee Engagement	EE1	0,909	Valid
	EE2	0,874	Valid
	EE3	0,894	Valid
Turnover Intention	TI1	0,944	Valid
	TI2	0,929	Valid
	TI3	0,944	Valid

Sumber: Data diolah, 2021

- *Convergent validity*

Nilai convergent validity dapat ditentukan dengan nilai dari loading factor setiap indikator dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Ukuran nilai convergent



validity yaitu nilai loading factor harus lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2009). Nilai-nilai loading factor tiap indicator dapat dilihat pada Tabel 4.5. Semua indicator pada Talent Management Practice, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, dan Turnover Intention lebih dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa semuanya Valid.

**Tabel 4.6 Nilai *Average Variance Extracted***

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Talent Management Practice	0,775
Perceived Organizational Support	0,794
Employee Engagement	0,796
Turnover Intention	0,882

Sumber: data diolah, 2021

Nilai AVE pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai AVE lebih dari 0,5, sehingga memenuhi syarat nilai AVE. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai loading factor dan AVE memenuhi kriteria *convergent validity*.

- *Discriminant Validity*

Untuk menguji *discriminant validity* maka diuji dengan nilai *Fornell Larcker Criterion* dan nilai *Cross Loading*.

**Tabel 4.7 Nilai Fornell Larcker Criterion**

	<b>Employee Engagement</b>	<b>Perceived Organizational Support</b>	<b>Turnover Intention</b>	<b>Talent Management Practice</b>
<b>Employee Engagement</b>	0,892			
<b>Perceived Organizational Support</b>	0,691	0,891		
<b>Turnover Intention</b>	-0,623	-0,602	0,939	
<b>Talent Management Practice</b>	0,573	0,497	-0,522	0,880

Sumber: Data penelitian diolah, 2021

Untuk menguji nilai *Fornell Larcker Criterion* maka dilihat korelasi antar variable itu sendiri harus lebih besar dari korelasi dengan variable lainnya. Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa nilai variable Talent Management Practice (0,880), Perceived Organizational Support (0,891), Employee Engagement (0,892), dan Turnover Intention (0,939), menunjukkan lebih besar dari nilai korelasi dengan variable lainnya.

Untuk menguji nilai Cross loading maka dilihat korelasi setiap indicator dengan variable itu sendiri harus lebih besar dari korelasi setiap indicator dengan variable lainnya. Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai korelasi setiap indicator dengan variable itu sendiri menunjukkan lebih besar dari korelasi dengan variable lainnya.

**Tabel 4.8 Nilai Cross Loading**

	<b>Employee Engagement</b>	<b>Perceived Organizational Support</b>	<b>Turnover Intention</b>	<b>Talent Management Practice</b>
<b>EE1</b>	0,909	0,639	-0,550	0,540
<b>EE2</b>	0,874	0,564	-0,562	0,453
<b>EE3</b>	0,894	0,644	-0,557	0,537
<b>POS1</b>	0,627	0,900	-0,572	0,470
<b>POS2</b>	0,606	0,901	-0,525	0,481
<b>POS3</b>	0,655	0,870	-0,569	0,491
<b>POS4</b>	0,549	0,866	-0,514	0,386
<b>POS5</b>	0,621	0,898	-0,507	0,404
<b>POS6</b>	0,627	0,910	-0,527	0,412
<b>TI1</b>	-0,599	-0,590	0,944	-0,494
<b>TI2</b>	-0,574	-0,540	0,929	-0,504
<b>TI3</b>	-0,582	-0,566	0,944	-0,473
<b>TMP1</b>	0,470	0,418	-0,428	0,865
<b>TMP2</b>	0,522	0,429	-0,508	0,867
<b>TMP3</b>	0,478	0,406	-0,423	0,877
<b>TMP4</b>	0,515	0,443	-0,466	0,857
<b>TMP5</b>	0,503	0,452	-0,443	0,888
<b>TMP5</b>	0,527	0,444	-0,474	0,915
<b>TMP7</b>	0,495	0,445	-0,455	0,898
<b>TMP8</b>	0,517	0,455	-0,470	0,873

Sumber: Data penelitian diolah,2021

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan dengan dua kriteria yaitu nilai composite reliability dan Cronbach alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai composite reliability dan nilai Cronbach alpha lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2009). Dari Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa nilai composite reliability dan Cronbach alpha seluruh variable lebih besar dari 0,7, sehingga dapat dikatakan reliabel dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

**Tabel 4.9 Nilai Composite Reliability dan Cronbach alpha**

	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Employee Engagement	0,921	0,872
Perceived Organizational Support	0,959	0,948
Turnover Intention	0,957	0,933
Talent Management Practice	0,965	0,958

Sumber: Data penelitian diolah,2021

**5.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)**

Uji model structural atau Inner model dilakukan dengan beberapa kriteria yaitu nilai *R-Square* ( $R^2$ ), *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dan *Model Fit*.

**a. *R-Square* ( $R^2$ )**

R-Square digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variable independen (Ghozali, 2009). Semakin tinggi R-Square maka semakin tinggi kemampuan variable independent dapat menjelaskan variable dependen. Dari hasil pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai R-Square

untuk variable Employee Engagement sebesar 0,547, hal ini berarti 54,7% variasi perubahan Employee Engagement dipengaruhi oleh Talent Management Practice dan Perceived Organizational Support sedangkan sisanya 45,3 %(100-54,7) dipengaruhi oleh variable lain yang tidak masuk pada penelitian ini. Nilai R-square untuk Variabel Perceived Organizational Support 0,247, hal ini berarti 24,7% variasi perubahan Perceived Organizational Support dipengaruhi oleh Talent Management Practice. Sisanya 75,3%(100-24,7) dipengaruhi oleh variable lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Nilai R-square untuk variable Turnover intention sebesar 0,471, hal ini berarti 47,1% variasi perubahan turnover intention di pengaruhi oleh Talent Management Practice, Perceived Organizational Support dan Employee Engagement, sisanya 52,9% (100-47,1) dipengaruhi oleh variable lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Tabel 4.10 Nilai R-Square

	R-Square (R <sup>2</sup> )	Q-Square (Q <sup>2</sup> )
Employee Engagement	0,547	0,429
Perceived Organizational Support	0,247	0,188
Turnover Intention	0,471	0,407

Sumber: Data penelitian diolah, 2021

**b. Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)**

Q-Square digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-Square yang lebih besar dari 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sedangkan kurang dari 0 menunjukkan model tidak memiliki *predictive relevance* (Ghozali,2009). Pada Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa Q-Square untuk Variabel Employee Engagement

sebesar 0,429, Perceived Organizational Support sebesar 0,188 dan Variabel Turnover intention 0,407. Ini menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*.

### c. Model Fit

Untuk menguji Model fit maka dengan melihat nilai Normed Fit Index (NFI). Pada Tabel 4.11 nilai NFI sebesar 0,898, hal ini berarti bahwa 89,8% Model dalam penelitian ini menunjukkan Model Fit (kecocokan).

**Tabel 4.11 Nilai Model Fit**

	<b>Estimated Model</b>
<b>SRMR</b>	0,040
<b>d_ ULS</b>	0,344
<b>d_ G</b>	0,369
<b>Chi-Square</b>	377,243
<b>NFI</b>	0,898

Sumber: Data penelitian diolah

## 5.4 Pengujian Hipotesis

### a. T-Statistik

Pada Tabel 4.12 menunjukkan nilai T-statistik hubungan antar variable. Jika nilai T-Statistik lebih besar dari 1,96 maka dikatakan signifikan, sebaliknya apabila kurang dari 1,96 maka tidak signifikan.

**Tabel 4.12 Nilai Koefisien Jalur, T-Statistik dan P-Value**

	<b>Koef. Jalur</b>	<b>T-statistik</b>	<b>P-Value</b>
<b>TMP -&gt; POS</b>	0,497	6,169	0,000
<b>TMP -&gt; EE</b>	0,305	4,510	0,000
<b>TMP -&gt; TI</b>	-0,202	2,156	0,032
<b>POS -&gt; TI</b>	-0,290	2,636	0,009
<b>TMP -&gt; POS -&gt; TI</b>	-0,144	2,519	0,012
<b>EE -&gt;TI</b>	-0,307	2,560	0,011
<b>TMP -&gt; EE -&gt; TI</b>	-0,094	2,382	0,018
<b>POS -&gt; EE</b>	0,540	8,463	0,000

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 3.0

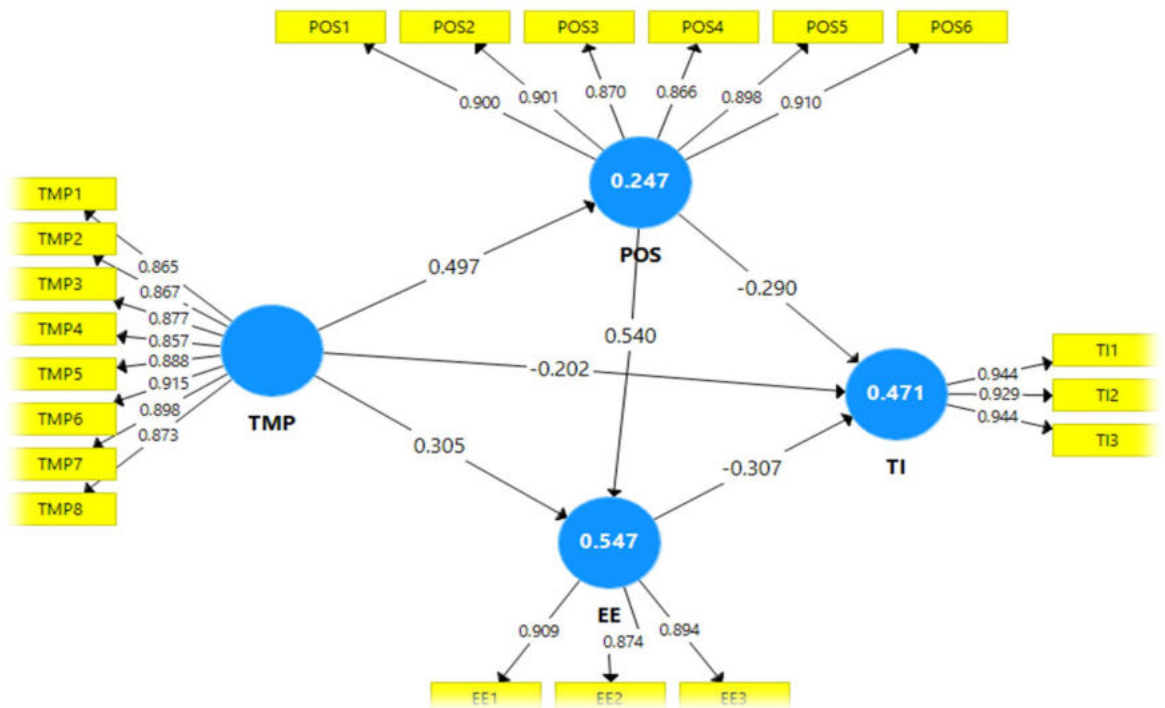
Berdasarkan Gambar 4.1 dan Tabel 4.12, maka dapat dinyatakan bahwa:

- Variable Talent Management Practice berpengaruh signifikan terhadap Perceived Organizational Support (T-Statistik= 6,169 > 1,96)
- Variabel Talent Management Practice berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement (T-Statistik= 4,510 > 1,96)
- Variabel Talent Management Practice berpengaruh signifikan terhadap turnover intention (T-Statistik= 2,156 > 1,96).
- Variabel Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap turnover intention (T-Statistik= 2,636 > 1,96)

- Variabel Perceived Organizational Support memediasi secara signifikan hubungan antara Talent Management Practice dan Turnover intention (T-Statistik= 2,519 > 1,96).
- Variable Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Turnover intention (T-statistik= 2,560 > 1,96).
- Variable Employee Engagement memediasi hubungan antara Talent Management Practice dan Turnover intention (T-Statistik= 2,382 > 1,96).
- Variable Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement (T-sataistik= 8,463 > 1,96).

**b. Koefisien Jalur**

Berdasarkan Gambar 4.2 dan Tabel 4.12 seluruh nilai koefisien jalur bertanda positif.



Sumber: Hasil olah data SmartPLS 3.0

**Gambar 4.2 Nilai Koefisien Jalur**



Dari hasil analisis data diatas maka pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat nilai signifikansi T-statistik dan Koefisien Jalur. Sebagai berikut:

- **Hipotesis 1 (H1)**, terdapat hubungan yang positif antara Talent management practice dan Perceived organizational support.

Berdasarkan Tabel 4.12 koefisien jalur antara TMP dan POS adalah sebesar **0,497**, nilai T-Statistik **6,169 > 1,96**, dan P-Value **0,000 < 0,05**.

Maka H1 **diterima**, yang berarti bahwa TMP berpengaruh positif dan signifikan terhadap POS.

- **Hipotesis 2 (H2)**, terdapat hubungan yang positif antara Talent management practice dan employee engagement

Berdasarkan Tabel 4.12 koefisien jalur antara TMP dan EE adalah sebesar **0,305**, nilai T-statistik **4,510 > 1,96**, dan P-Value **0,000 < 0,05**.

Maka H2 **diterima**, yang berarti bahwa TMP **berpengaruh positif dan signifikan** terhadap EE.

- **Hipotesis 3 (H3)**, terdapat hubungan yang negative antara talent management practice dan turnover intention.

Berdasarkan Tabel 4.12 koefisien jalur antara TMP dan TI adalah sebesar **-0,202**, nilai T-Statistik **2,156 > 1,96**, dan P-Value **0,032 <**

**0,05**. Maka H3 **diterima**, yang berarti bahwa TMP **berpengaruh negatif dan signifikan** terhadap TI.

- **Hipotesis 4 (H4)**, terdapat hubungan yang negative antara perceived organizational support dan turnover intention.

Berdasarkan Tabel 4.12, koefisien jalur antara POS dan TI adalah sebesar **-0,290**, nilai T-Statistik **2,636 > 1,96**, dan P-Value **0,009 < 0,05**.

Maka H4 **diterima**, yang berarti bahwa POS **berpengaruh negatif dan signifikan** terhadap TI.

- **Hipotesis 5 (H5)**, perceived organizational support memediasi hubungan antara talent management practice dan turnover intention.

Berdasarkan Tabel 4.12, koefisien jalur antara TMP dan TI melalui POS adalah sebesar **-0,144**, nilai T-statistik **2,519 > 1,96**, dan P-Value **0,012 < 0,05**. Maka H5 **diterima**, yang berarti bahwa POS memediasi secara **negatif dan signifikan** antara TMP dan TI.

- **Hipotesis 6 (H6)**, terdapat hubungan yang negative antara employee engagement dan turnover intention.

Berdasarkan Tabel 4.12, koefisien jalur antara EE dan TI adalah sebesar **-0,307**, nilai T-statistik **2,560 > 1,96**, dan P-Value **0,011 < 0,05**. Maka H6 **diterima**, yang berarti bahwa EE berpengaruh **negative dan signifikan** terhadap TI.

- **Hipotesis 7 (H7)**, Employee engagement memediasi hubungan antara Talent management practice dan Turnover intention.

Berdasarkan Tabel 4.12, koefisien jalur antara TMP dan TI melalui POS adalah sebesar **-0,094**, nilai T-statistik **2,382 > 1,96**, dan P-Value **0,018 < 0,05**. Maka H7 **diterima**, yang berarti bahwa EE memediasi secara **negatif dan signifikan** antara TMP dan TI.

- **Hipotesis 8 (H8)**, terdapat hubungan yang positif antara Perceived organizational support terhadap Employee engagement.

Berdasarkan Tabel 4.12, koefisien jalur antara POS dan EE adalah sebesar 0,540, nilai T-statistik 8,463 > 1,96, dan P-Value 0,000 < 0,05. Maka H8 diterima, yang berarti bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap TI.

## 5.5 Pembahasan

### a. Talent management practice dan Perceived organizational support.

Hasil analisis pada model SEM memperlihatkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara Talent management practice terhadap Perceived organizational support yang terlihat dari koefisien pengaruh sebesar **0,497**, nilai T-Statistik **6,169 > 1,96**, dan P-Value **0,000 < 0,05**. Artinya semakin kuat Talent management practice akan semakin kuat pula Perceived organizational support. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Du Plessis, 2015 dan Gupta, 2019.

### b. Talent management practice dan Employee engagement.

Hasil analisis pada model SEM memperlihatkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara Talent management practice terhadap Employee engagement yang terlihat dari koefisien pengaruh sebesar **0,305**, nilai T-statistik **4,510 > 1,96**, dan P-Value **0,000 < 0,05**. Artinya semakin kuat Talent management practice akan semakin kuat pula Employee engagement. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Bui & Chang (2018).

### c. Talent management practice dan Turnover intention.

Hasil analisis pada model SEM memperlihatkan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan antara Talent management practice terhadap Turnover intention yang terlihat dari koefisien pengaruh sebesar **-0,202**,

nilai T-Statistic **2,156** > **1,96**, dan P-Value **0,032** < **0,05**. Artinya semakin kuat Talent management practice akan semakin rendah Turnover intention. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Du Plessis et al., (2014), Gupta, (2019) dan Bui & Chang, (2018).

d. Perceived organizational support dan Turnover intention.

Hasil analisis pada model SEM memperlihatkan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan antara Perceived organizational support terhadap Turnover intention yang terlihat dari koefisien pengaruh sebesar -0,202, nilai T-Statistic 2,156 > 1,96, dan P-Value 0,032 < 0,05. Artinya semakin kuat Perceived organizational support akan semakin rendah Turnover intention. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Joo et al. (2015), Du Plessis et al., (2015), dan Gupta, (2019).

e. Perceived organizational support, Talent management practice dan Turnover intention.

Hasil analisis pada model SEM memperlihatkan bahwa Perceived organizational support memediasi hubungan antara Talent management practice terhadap Turnover intention yang terlihat dari koefisien pengaruh sebesar **-0,144**, nilai T-statistik **2,519** > **1,96**, dan P-Value **0,012** < **0,05**. Artinya ada peran mediasi Perceived organizational support hubungan antara Talent management practice dalam mengurangi Turnover intention. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Du Plessis et al. (2015) dan Gupta (2019).

f. Employee engagement dan Turnover intention.

Hasil analisis pada model SEM memperlihatkan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan antara Employee engagement terhadap Turnover intention yang terlihat dari koefisien pengaruh sebesar -0,307, nilai T-statistik 2,560 > 1,96, dan P-Value 0,011 < 0,05. Artinya semakin kuat Employee engagement akan semakin rendah Turnover intention. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Bui & Chang, (2018), Sibiyah et al. (2014), Memon et al. (2019), dan Kim & Hyun, (2017).

- g. Employee engagement, Talent management practice dan Turnover intention.

Hasil analisis pada model SEM memperlihatkan bahwa Employee engagement memediasi hubungan antara Talent management practice terhadap Turnover intention yang terlihat dari koefisien pengaruh sebesar -0,094, nilai T-statistik 2,382 > 1,96, dan P-Value 0,018 < 0,05. Artinya ada peran mediasi Employee engagement hubungan antara Talent management practice dalam mengurangi Turnover intention. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Bui & Chang, (2008).

- h. Perceived organizational support dan Employee engagement

Hasil analisis pada model SEM memperlihatkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara Perceived organizational support terhadap Employee engagement yang terlihat dari koefisien pengaruh sebesar 0,540, nilai T-statistik 8,463 > 1,96, dan P-Value 0,000 < 0,05. Artinya semakin kuat Perceived organizational support akan semakin rendah Turnover intention. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Joo et al. (2015), Du Plessis et al., (2015), dan Gupta, (2019).

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### 6.1 Kesimpulan

Penelitian ini menyelidiki apakah ada hubungan kausalitas antara manajemen bakat terhadap turnover intention karyawan, dengan peran Dukungan organisasi yang dirasakan (Perceived Organizational Support) dan Keterlibatan Karyawan (employee engagement) sebagai variabel mediator. Berdasarkan hasil kajian yang bersifat alat analisa deskriptif dan dengan analisis structural equation model (SEM) terhadap model penelitian yang peneliti ajukan berdasarkan studi empiric, maka dapat disimpulkan beberapa hal yaitu:

- a. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara Talent management practice terhadap Perceived organizational support. Artinya semakin kuat Talent management practice akan semakin kuat pula Perceived organizational support.
- b. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara Talent management practice terhadap Employee engagement. Artinya semakin kuat Talent management practice akan semakin kuat pula Employee engagement.
- c. Adanya pengaruh negatif dan signifikan antara Talent management practice terhadap Turnover intention. Artinya semakin kuat Talent management practice akan semakin rendah Turnover intention.
- d. Adanya pengaruh negatif dan signifikan antara Perceived organizational support terhadap Turnover intention. Artinya semakin kuat Perceived organizational support akan semakin rendah Turnover intention.

- e. Perceived organizational support memediasi hubungan antara Talent management practice terhadap Turnover intention. Artinya ada peran mediasi Perceived organizational support hubungan antara Talent management practice dalam mengurangi Turnover intention.
- f. Adanya pengaruh negatif dan signifikan antara Employee engagement terhadap Turnover intention. Artinya semakin kuat Employee engagement akan semakin rendah Turnover intention.
- g. Employee engagement memediasi hubungan antara Talent management practice terhadap Turnover intention. Artinya ada peran mediasi Employee engagement hubungan antara Talent management practice dalam mengurangi Turnover intention.
- h. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara Perceived organizational support terhadap Employee engagement. Artinya semakin kuat Perceived organizational support akan semakin rendah Turnover intention.

## 6.2 Saran

- a. Penelitian ini hanya dilakukan di empat Bank milik pemerintah yaitu BNI, BRI, BTN dan Bank Mandiri serta dua Bank Swasta Nasional yaitu BCA dan BTPN di provinsi Sulawesi Utara yang dapat membatasi generalisasi hasil. Disarankan untuk penelitian yang akan datang dilakukan di lebih banyak Bank dan daerah.
- b. Penelitian ini hanya mempertimbangkan factor Talent management practice, Perceived organizational support, dan Employee engagement terhadap Turnover Intention karyawan Bank di Propinsi Sulawesi Utara. Oleh karena itu dimasa depan dapat mempertimbangkan faktor-faktor lain

yang mungkin mempengaruhi turnover intention karyawan Bank di Provinsi Sulawesi Utara.



## DAFTAR PUSTAKA

- Akgunduz, Y., Alkan, C., and Gok, O.A. (2018), Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
- Alias, N.E., Nor, N.M., and Hassan, R., (2016), The Relationships Between Talent Management Practices, Employee Engagement, and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Selangor. *Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014)*. Pp. 101-115.
- Allen, D.G., Shore, L.M, and Griffeth, R.W. (2003), The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29 (1), 99-118.
- Anlesinya, A., Amponsah-Tawiah, K., and Dartey-Baah, K. (2019), Talent management research in Africa: towards multilevel model and research agenda. *African journal of economic and management studies*, Vol. 10, No.4, pp.440-457.
- Bassett, B. 2008. "Working With Generation Y. Office Pro 68 (2): 16-19.
- Bhatnagar, J., (2007) "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention", *Employee Relations*, Vol. 29 Issue: 6, pp.640-663.
- Bui, L.T.T., & Chang, Y (2018): Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam, *International Review of Public Administration*, vol.23, No.4.
- Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. (2014) Perceived organizational support and intention to stay in host countries among self-initiated expatriates: the role of career satisfaction and networks, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:14, 2013-2032.
- Claus, L. (2019), HR disruption-Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22, 207-215.
- Deery, M. 2008. Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 7, pp. 792-806.
- Du Plessis, L., Barkhuizen, N., Stanz, K., and Schutte, N. (2015), The management side of talent: causal implications for the retention of generation Y of employees. *The journal applied business research*, Vol.31, No.5.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., and Rhoades, L. (2001), Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986), Perceived Organizational Support. *Journal Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J.P., and Shadman, M. (2012) Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21 No. 3, pp. 288-312.
- Guchait, P., Cho, S., and Meurs, J.A. (2015), Psychological Contracts, Perceived Organizational and Supervisor Support: Investigating the Impact on Intent to

- Leave Among Hospitality Employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14:3, 290-315.
- Gupta, V. (2019), Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 10, pp. 4150-4169.
- Hom, P.W. (2004), "Labour Turnover". *Encyclopedia of Applied Psychology*, Vol 2. Pp. 497-505.
- Hom, Peter W. & Rodger W. Griffeth (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing.
- Hughes, J.C., and Rog, E. (2008) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 Issue: 7, pp.743-757.
- Joo, B.K., Hahn, H.J., and Peterson, S.L. (2015), Turnover intention: the effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*, 18(2), 116-130.
- Kim, W., and Young Sup Hyun, Y.S., (2017) "The impact of personal resources on turnover intention: the mediating effects of work engagement". *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 No. 8, pp. 705-721.
- Kodwani, A. and Kumar, S.S. (2004), "Employee retention: issues and challenges", *HRM Review*, August, pp. 15-20.
- León, F.R. & García-Saavedra, J.L. (2020): Testing three assumptions of talent management about the motivation to quit in Lima, Peru, *The International Journal of Human Resource Management*, 31, pp.1-18.
- Lim, P and Parker, A. (2020), "Employee Turnover", *Mentoring Millennials in an Asian Context*, Emerald Publishing Limited, pp. 35-43.
- Memon, M.A., Salleh, R., Mirza, M.Z., Cheah, J.H., Ting, H., and Ahmad, M.S., (2019), Performance appraisal satisfaction and turnover intention The mediating role of work engagement Mobley, W.H. (1982), "Some unanswered questions in turnover and withdrawal research", *Academy of Management Review*, Vol. 7 No. 1, pp. 111-116.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., Hollingsworth, A.T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, vol 4.
- Musenze, I.A., Mayende, T.S., Wampande, A.J., Kasango, J., and Emojong, O.R. (2020), Mechanism between perceived organizational support and work engagement: explanatory role of self-efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Nazir, O., and Jamid Islam, J.U., (2017) "Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check", *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 6 Issue: 1, pp.98-114.
- O'Connor, E.P., and Crowley-Henry, M. (2014). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 156(4), pp. 903-917.

- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002), Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Saks, A.M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Sandhya, S. and Sulphey, MM. (2020) Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. ahead of print.
- Schaufeli, W.B., and Baker, A.B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W.B., Baker, A.B., and Salanova, M. (2006), The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. Volume 66 Number 4, 701-716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., and Bakker, A.B. (2002), The Measuremen of Engagement and Burnout: Two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71–92.
- Sibiya, M., Buitendach, J.H., Kanengoni, H., Bobat, S. (2014), The prediction of turnover intention by means of employee engagement and demographic variables in a telecommunications organisation, *Journal of Psychology in Africa*, 24:2, 131-143.

Lampiran: surat tugas



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Alamat : Kampus UNSRAT Manado Telp. (0431) 827560, Fax. (0431) 827560  
Email: [lppm@unsrat.ac.id](mailto:lppm@unsrat.ac.id) Laman: <http://lppm.unsrat.ac.id>

**SURAT TUGAS**

**Nomor: 1052/UN12.13/LT/2021**

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Sam Ratulangi Manado, dengan ini menugaskan kepada:

**KETUA**

Nama Lengkap : WEHELMINA RUMAWAS  
NIP : 197902052005012002  
Jabatan : Lektor Kepala  
Program Studi : ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
Fakultas : ILMU SOSIAL DAN POLITIK

**ANGGOTA**

Nama Lengkap : LUCKY FRANKY TAMENKEL  
NIP : 196302131990031001  
Jabatan : Lektor Kepala  
Program Studi : ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
Fakultas : ILMU SOSIAL DAN POLITIK

Nama Lengkap : SHERLY PINATIK  
NIP : 197904232005012001  
Jabatan : Lektor  
Program Studi : AKUNTANSI  
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS

Untuk Melaksanakan Kegiatan Penelitian SKIM: RISET TERAPAN UNGGULAN UNSRAT yang di danai oleh dana **PNBP BLU Unsrat** Tahun 2021 dengan judul: "**PRAKTEK MANAJEMEN BAKAT TERHADAP "EMPLOYEE TURNOVER INTENTION"**".


Demikian surat tugas ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Manado, 29 Maret 2021  
Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat



**Prof. Dr. Ir. Charles L. Kaunang, MS**  
NIP. 195910181986031002

<p>I.</p>	<p>Berangkat dari : Manado,  Pada Tanggal :  Ke :  Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat</p>  <p><b>Prof. Dr. Ir. Charles L. Kaunang, MS</b>  NIP. 195910181986031002</p>
<p>II.</p> <p>Tiba di:  Pada tanggal:  Kepala: Diane Rumawas</p>	<p>Berangkat dari:  Pada tanggal:  Kepala: Diane Rumawas</p>
<p>III.</p> <p>Tiba di:  Pada tanggal:  Kepala: RENOLO DE BREVICH</p> 	<p>Berangkat dari:  Pada tanggal:  Kepala: A. RENOLO DE BREVICH</p> 
<p>IV.</p> <p>Tiba di:  Pada tanggal:  Kepala: Guelhan K</p> 	<p>Berangkat dari:  Pada tanggal:  Kepala: Guelhan K</p> 
<p>V.</p> <p>Tiba di:  Pada tanggal:  Kepala: FERRI</p> 	<p>Berangkat dari:  Pada tanggal:  Kepala: FERRI</p> 

<p>Tiba di:</p> <p>VI. Pada tanggal:</p> <p>Kepala:</p>	<p>Telah diperiksa, dengan keterangan bahwa perjalanan tersebut diatas benar dilakukan atas perintahnya Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat</p>  <p><b>Prof. Dr. Ir. Charles L. Kaunang, MS</b> NIP. 195910181986031002</p>
---	---

**PERHATIAN**

Pejabat yang berwenang menerbitkan SKPD, pegawai yang melakukan perjalanan dinas, para pejabat yang mengesahkan tanggal berangkat/tiba serta bendaharawan bertanggung jawab berdasarkan peraturan-peraturan keuangan Negara apabila Negara menderita kerugian akibat kesalahan, kelalaian dan kealpaan, angka 8 lampiran edaran Menteri keuangan tanggal 3 April 1979, No. S.247/MK.03/1979.

Lampiran: Bukti luaran HKI Paten sederhana



KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
Jl. HR. Rasuna Said kav 8-9 Kuningan, Jakarta Selatan, 12940  
Telepon: (021) 57905611 Faksimili: (021) 57905611  
Laman: <http://www.dgip.go.id> Surel: [permohonan.paten@dgip.go.id](mailto:permohonan.paten@dgip.go.id)

Nomor : HKI.3-KI.05.01.02.S00202105736  
Sifat : Biasa  
Lampiran : 1 (satu) Berkas  
Hal : Pemberitahuan Persyaratan Formalitas Telah Dipenuhi

26 Agustus 2021

Yth. Universitas Sam Ratulangi

Jl. Kampus Unsrat, Manado

Dengan ini diberitahukan bahwa Permohonan Paten :

Tanggal Pengajuan : 27 Juli 2021  
(21) Nomor Permohonan : S00202105736  
(71) Pemohon : Sentra KI Universitas Sam Ratulangi  
(54) Judul Invensi : PRAKTEK MANAJEMEN BAKAT TERHADAP \*EMPLOYEE TURNOVER INTENTION\*  
(30) Data Prioritas :  
(74) Konsultan HKI :  
(22) Tanggal Penerimaan : 27 Juli 2021

Telah melewati tahap pemeriksaan formalitas dan semua persyaratan formalitas telah dipenuhi. Untuk itu akan dilakukan :

1. Pengumuman, segera 7 (tujuh) hari setelah 18 (delapan belas) bulan sejak tanggal penerimaan atau tanggal prioritas dalam hal Paten Biasa (Pasal 46 UU No 13 Tahun 2016); atau segera 7 (tujuh) hari setelah 3 bulan sejak tanggal penerimaan atau tanggal prioritas, dalam hal Paten Sederhana (Pasal 123 UU No 13 Tahun 2016).
2. Pemeriksaan Substantif segera setelah masa publikasi selesai dan pemohon telah mengajukan permohonan pemeriksaan substantif (Pasal 51 UU No 13 Tahun 2016).

Selain itu hal-hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

1. Permohonan pemeriksaan substantif diajukan selambat-lambatnya 36 (tiga puluh enam) bulan sejak tanggal penerimaan untuk permohonan paten biasa dan selambat-lambatnya 6 (enam) bulan sejak tanggal penerimaan untuk permohonan paten sederhana, dengan disertai biaya sesuai yang tercantum pada PP No. 28 Tahun 2019
2. Tidak diajukan permohonan pemeriksaan substantif dalam jangka waktu yang ditentukan tersebut mengakibatkan permohonan paten ini dianggap ditarik kembali
3. Harap melakukan pembayaran kelebihan 0 buah klaim (@75.000) sebesar Rp. 0
4. Pembayaran tambahan biaya akibat kelebihan jumlah klaim, dilakukan selambat-lambatnya pada saat pengajuan pemeriksaan substantif. Apabila tambahan biaya tidak dibayarkan dalam jangka waktu sebagaimana dimaksud maka kelebihan jumlah klaim dianggap ditarik kembali (Pasal 18 ayat 4 Permenkumham no 38 tahun 2018)
5. Jumlah halaman deskripsi yang terbayar halaman (Bila halaman deskripsi lebih dari 30)

Catatan :



a.n Direktur Paten, Desain Tata Letak  
Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang  
Kasubdit Permohonan dan Publikasi

JUNARLIS, S.H., M.Si.  
NIP. 196807011991031001

Tembusan:  
Direktur Jenderal Kekayaan intelektual.