

## **PENGARUH MANAJEMEN BAKAT DALAM MEMPERTAHANKAN KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**Kadek Dimas Pramarta<sup>1</sup>  
I Gusti Salit Ketut Netra<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: [dimaspramarta@yahoo.co.id](mailto:dimaspramarta@yahoo.co.id)

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada karyawan PT. Rara Lestari Global. Dalam penelitian ini digunakan metode *sensus (total sampling)* dalam menentukan sampel sebanyak 55 responden, melalui teknik analisis moderasi (MRA). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis dapat diterima yaitu 1) Manajemen bakat memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam mempertahankan karyawan. 2) Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam mempertahankan karyawan. 3) Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan positif manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan. Saran yang direkomendasikan perusahaan harus melakukan training, sosialisasi, menumbuhkan bakat pekerja sehingga mampu bekerja baik dengan bakat yang baik demi tujuan perusahaan. Belum terstrukturanya *job base* pada karyawan membuat karyawan merasa terbebani hal ini harus menjadi perhatian khusus pihak manajemen sehingga tanggung jawab dan kewajiban karyawan sesuai dengan apa yang dikerjakan sehingga karyawan bertahan di PT. Rara Lestari Global Bali.

**Kata kunci:** manajemen bakat, komitmen organisasional, mempertahankan karyawan

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to examine the influence of talent management in maintaining employees with organizational commitment as a moderating variable in employees of PT. Rara Lestari Global. In this study used the census method (total sampling) in determining the sample of 55 respondents, through moderation analysis techniques (MRA). Based on the results of the analysis shows that all hypotheses can be accepted that is 1) Talent management has a positive and significant influence in retaining employees. 2) Organizational commitment has a positive and significant influence in retaining employees. 3) Organizational commitment is able to moderate the positive relationship of talent management in retaining employees. Suggestions recommended companies should conduct training, socialization, cultivate talent so that workers are able to work well with a good talent for corporate purposes. Unstructured job base on employees make employees feel burdened this should be the special attention of the management so that the responsibilities and obligations of employees in accordance with what is done so that employees stay at PT. Rara Lestari Global Bali.*

**Keywords:** talent management, organizational commitment, retention of employees

## **PENDAHULUAN**

Berkembangnya suatu perusahaan tidak lepas dari berbagai dukungan baik dari pihak internal maupun eksternal dari perusahaan. Salah satunya adalah berasal dari tata kelola sumber daya manusia (SDM) yang ada dalam suatu perusahaan (Ayu, 2016). Manajemen sumber daya manusia merupakan peran strategis dalam perusahaan di mana manajemen sumber daya manusia ikut andil dalam merancang strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan mengubah rencana strategis tersebut ke dalam tindakan untuk menghadapi persaingan (Dessler, 2013:112).

Ali & Hamid (2014) menyatakan bahwa, mempertahankan karyawan merupakan upaya perusahaan yang berfokus kepada cara mempertahankan karyawan potensial agar tetap memiliki loyalitas yang tinggi. Mempertahankan karyawan juga digambarkan sebagai suatu hasrat yang dimiliki karyawan untuk ingin bertahan pada perusahaan dalam periode waktu lama (Swambawa dan Agoes, 2016). Karyawan perlu diberikan perhatian di lingkungan tempat mereka bekerja dan dikembangkan secara sungguh-sungguh oleh manajer, jika tidak maka antusiasme kerja, loyalitas, sikap proaktif dan kedisiplinan karyawan akan menurun (Irmawaty, 2016). Permasalahan internal yang terjadi pada PT. Rara Lestari Global yaitu pada 5 tahun terakhir perusahaan mengalami perputaran karyawan yang cukup fluktuatif, banyak karyawan yang keluar masuk karena kurangnya perhatian perusahaan terhadap pengelolaan bakat para karyawan, sehingga karyawan kurang memiliki loyalitas terhadap perusahaan, terutama para

karyawan yang memiliki kompetensi dan keterampilan tinggi tidak sedikit yang memilih untuk mengundurkan diri.

Baron dan Greenberg (2011:129) mengatakan bahwa *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover* pada karyawan merupakan respon yang berkepanjangan terkait faktor penyebab stres yang terus-menerus terjadi tempat kerja di mana hasilnya merupakan perpaduan antara pekerja dan pekerjaannya. Dampak negatif bisa terlihat dari menurunnya prestasi kerja karyawan karena mendapat stres yang tinggi sehingga berpotensi untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran di tempat kerja, apabila stres pada individu berlangsung secara terus menerus dan tidak dapat terselesaikan maka akan memicu timbulnya *turnover* pada karyawan (Ali & Hamid, 2014).

SDM yang dimiliki oleh PT. Rara Lestari Global sangat beragam yang terdiri dari berbagai macam usia dan jenjang pendidikan yang berbeda-beda, sehingga terdapat berbagai macam karakteristik karyawan. Pada 5 tahun terakhir ini para karyawan sering keluar masuk karena tuntutan pekerjaan yang cukup tinggi, terutama pada karyawan yang memiliki kompetensi dan keterampilan tinggi tidak sedikit yang melakukan tindakan *turnover*.

Hasibuan (2007:127) berpendapat bahwa mempertahankan karyawan merupakan program yang erat kaitannya dengan program pemeliharaan (*maintenance*), pemeliharaan tersebut meliputi kondisi mental, fisik, dan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan di perusahaan. Program pemeliharaan mampu berjalan dengan baik apabila perusahaan secara bersamaan memberikan program

kesejahteraan yang dibutuhkan oleh setiap karyawan serta berpegang pada konsistensi internal dan eksternal dalam perusahaan dengan harapan meningkatkan Mempertahankan karyawan (David *et al.*, 2016). Yolanda (2014) menyatakan mempertahankan karyawan mengacu pada teknik yang digunakan oleh manajemen untuk membantu karyawan tetap dengan organisasi untuk jangka waktu yang lama. Parenda (2016) menyatakan mempertahankan karyawan adalah proses di mana karyawan didorong untuk tetap dengan organisasi untuk periode maksimum waktu atau sampai selesainya proyek. Tujuan dari mempertahankan karyawan ialah untuk mengawasi karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan.

Iwan dan Ashar (2016) menyatakan penemuan manajemen bakat pada organisasi modern saat ini dirasakan sangat penting dikarenakan munculnya ekonomi modern dan kebutuhan bisnis yang semakin strategis. Selain itu, generasi muda mulai memasuki era sumber daya manusia yang kompetitif sehingga penemuan manajemen bakat dikatakan sebagai cara baru dalam mengelola sumber daya dan modal manusia pada perusahaan (Hope *et al.*, 2015). Manajemen bakat merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari karyawan yang tepat serta menempatkan di tempat yang tepat melalui proses identifikasi, pengembangan, pertahanan, dan penempatan pada posisi yang sesuai (Victor, 2014). Menurut Kusumawijaya (2011) manajemen bakat memiliki tujuan untuk membantu meningkatkan, mempertahankan dan pengembangan karyawan

dalam rangka memenuhi tantangan yang saat ini dihadapi oleh berbagai organisasi atau perusahaan dan meningkatkan *performance* organisasi melalui pemenuhan kebutuhan organisasi.

Glen (2006) dalam Dhanalaksmi & Blanga (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan salah satu kunci dalam mempertahankan karyawan. Organisasi akan berjalan dengan baik ketika didukung oleh adanya manajemen bakat dan komitmen organisasional (Martel, 2003 dalam Dhanalaksmi & Blanga, 2014). Solomon & Sandhya (2010) menyatakan komitmen organisasional didefinisikan oleh beberapa peneliti sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasional. Luthans (2011:112) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasional dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasional mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasional, terhadap keberhasilan organisasional serta kemajuan yang berkelanjutan (Ayu, 2016).

PT. Rara Lestari Global adalah salah satu usaha di dibidang penyalur alat kesehatan yang beralamat di Jl. Padang Lalang No. 5 Denpasar, menyediakan alat kesehatan terkemuka di kawasan regional Bali khususnya. PT. Rara Lestari Global menjalin kerja sama dengan rumah sakit umu dan rumah sakit swasta seperti RSUD Sanglah Denpasar, RSU Prima Medika, RSU Surya Husada, dll. Dalam menunjang operasionalnya dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten dibidangnya.

Hasil observasi awal yang dilakukan dengan beberapa karyawan, adanya beberapa permasalahan internal yang ditemui pada PT. Rara Lestari Global yaitu mengenai kurangnya pengelolaan dalam manajemen bakat sehingga karyawan merasa kurang memiliki rasa keterikatan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, karyawan merasa kurang mendapatkan *maintenance* dari perusahaan. Banyak karyawan merasa bahwa perusahaan kurang memberikan dukungan atau perhatian sehingga semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan menurun (Solomon & Sandhya, 2010).

Melalui pemaparan masalah yang telah dijabarkan, didukung dengan karya ilmiah dan teori tujuan dari karya ilmiah ini yang hendak dicapai 1) Bagaimana pengaruh manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan karyawan pada PT. Rara Lestari Global, 2) Bagaimana pengaruh komitmen organisasional dalam mempertahankan karyawan karyawan pada PT. Rara Lestari Global, 3) Apakah komitmen organisasional memoderasi pengaruh manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan pada PT. Rara Lestari Global.

### **Teori Harapan (*Expectancy Theory*)**

Teori harapan adalah kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada. Teori ini akan digunakan untuk menjelaskan model dalam pendekatan ini. Teori Harapan atau Teori Ekspektansi (*Expectancy Theory of motivation*) dikemukakan oleh Vroom (1964: 48), menekankan pada faktor hasil (*outcomes*), setiap individu percaya bahwa bila mereka berperilaku dengan cara tertentu, maka individu tersebut akan

memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*) sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*) sebagai anilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan. Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu.

### **Mempertahankan Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2009: 126), mempertahankan merupakan upaya untuk mempertahankan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Mempertahankan karyawan digambarkan sebagai suatu cara untuk menjaga dan mendorong karyawan untuk tetap dalam suatu organisasi dalam jangka waktu maksimum (Ali & Hamid, 2014). Victor (2014) menyatakan mempertahankan karyawan didefinisikan sebagai teknik yang diadopsi oleh perusahaan untuk mempertahankan tenaga kerja yang efektif untuk memenuhi persyaratan operasional organisasi.

Berdasarkan pemahaman para ahli Mempertahankan karyawan atau Mempertahankan karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan.

### **Indikator Mempertahankan Karyawan (*Employee Retention*)**

Menurut Mathis dan Jackson (2009: 128), menyatakan terdapat 5 indikator di dalam mempertahankan karyawan antara lain: penghargaan, pemberian gaji dan tunjangan kompetitif berdasarkan kapabilitas, pengalaman dan kinerja karyawan. Komponen organisasional, peluang karier, hubungan kerja, dan rancangan dan tugas pekerjaan.

### **Manajemen Bakat**

Pella dan Inayati (2011:106) menjelaskan manajemen bakat adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Dhanalaksmi & Blanga (2014) menyatakan bahwa manajemen bakat berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Setiap individu memiliki keterampilan yang berbeda-beda. Tugas yang cukup sulit bagi organisasi adalah mengidentifikasi individu yang cocok dengan budaya organisasi yang ada.

Berdasarkan pemahaman para ahli manajemen bakat adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola bakat mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain.

Terdapat enam perspektif indikator yang diidentifikasi dalam membentuk organisasi dengan pendekatan manajemen bakat (Pella dan Inayati, 2011:109) yaitu perspektif kompetitif (*the competitive perspective*), perspektif proses (*the process perspective*), perspektif perencanaan SDM (*the HR planning perspective*), perspektif pengembangan (*the developmental perspective*), perspektif budaya (*the*



*culture perspective*), perspektif manajemen perubahan (*the change manajemen perspective*).

### **Pengertian Komitmen Organisasional**

Luthans (2011:112) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasional dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasional mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasional, terhadap keberhasilan organisasional serta kemajuan yang berkelanjutan (Ayu, 2016). Komitmen organisasional merupakan tanggapan afektif terhadap organisasional. Beberapa ahli mendefinisikan komitmen organisasional dalam bentuk yang berbeda namun memiliki kesamaan arti.

### **Dimensi Komitmen Organisasional**

Robbins (2008:116) mendefinisikan ada tiga dimensi komitmen organisasional yaitu: komitmen afektif (*affective comitment*): keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasional. Komitmen berkelanjutan (*continuence comitment*): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasional. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Komitmen normatif (*normative commiment*): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasional karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Penelitian ini secara empiris mencoba untuk menyelidiki hubungan antara manajemen bakat, komitmen organisasional dalam mempertahankan

karyawan. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan Kusumawijaya (2011) yang secara empiris menyelidiki hubungan manajemen bakat, komitmen organisasional dalam mempertahankan karyawan. Berdasarkan hal tersebut perusahaan perlu berfokus pada manajemen bakat untuk melibatkan karyawan, yang dapat berpengaruh dalam mempertahankan karyawan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan (Ayu, 2016). Komitmen organisasional yang memoderasi manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan pada PT. Rara Lestari Global memiliki andil yang besar dalam kontribusi untuk mempertahankan karyawan yang berkompeten serta memberikan kenyamanan kepada setiap karyawan untuk tetap bisa loyal dan memiliki rasa keterikatan dalam jangka panjang terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yaitu: 1) Untuk menganalisis pengaruh manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan pada PT. Rara Lestari Global. 2) Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional dalam mempertahankan karyawan pada PT. Rara Lestari Global. 3) Untuk menganalisis komitmen organisasional memoderasi pengaruh manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan pada PT. Rara Lestari Global.

#### Rumusan Hipotesis

David *et al.* (2016) menyatakan bahwa langkah yang paling penting dari manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan berbakat dalam organisasi. Hal ini karena karyawan berbakat diyakini sebagai suatu investasi utama organisasi dan memberikan alasan mengapa perusahaan perlu mempertahankan

mereka dalam organisasi. Ayu (2016) ada hubungan positif variabel manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan. Irmawaty (2016) dalam penelitiannya membuktikan bahwa terdapat hubungan positif serta signifikan antara manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan. Penelitian Iwan dan Ashar (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan. Meida (2014) membuktikan bahwa manajemen bakat mempunyai pengaruh signifikan dalam mempertahankan karyawan. Berdasarkan uraian penelitian diatas, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

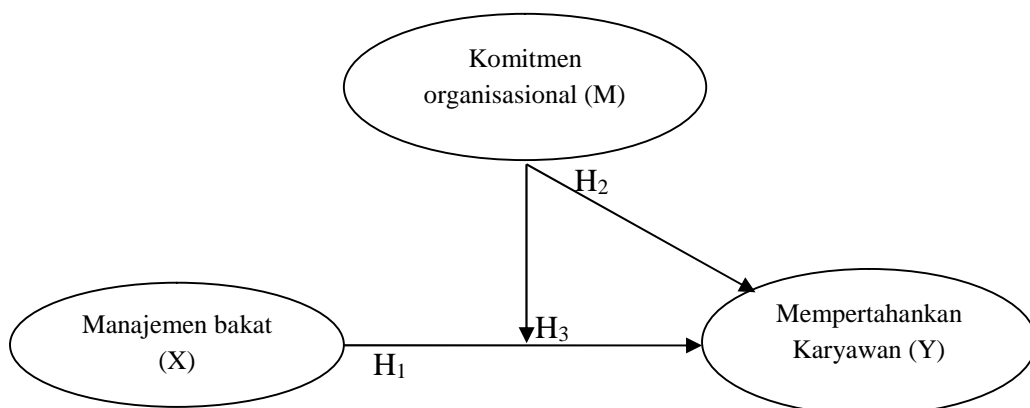
H<sub>1</sub> : Manajemen bakat berpengaruh signifikan dan positif dalam mempertahankan karyawan

Ayu (2016) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara komitmen organisasional dalam mempertahankan karyawan. Penelitian Yolanda (2014) membuktikan komitmen organisasional ditemukan memiliki signifikansi yang kuat dan hubungan positif dalam mempertahankan karyawan. Rashmi (2016) dalam penelitiannya membuktikan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dalam mempertahankan karyawan. Penelitian Yalcin *et al.* (2012) menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan signifikan dan korelasi positif dalam mempertahankan karyawan. Hal yang sama dinyatakan oleh Yona *et al.* (2015) terciptanya hubungan positif variabel komitmen organisasional dalam mempertahankan karyawan. Berdasarkan uraian penelitian diatas, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> :Komitmen organisasional berpengaruh signifikan dalam mempertahankan karyawan

Penelitian Ayu (2016) membuktikan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel moderasi antara manajemen bakat dengan Mempertahankan karyawan. Ali & Hamid (2015) menyatakan komitmen organisasional mampu memperkuat hubungan positif antara manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan. David *et al.* (2016) dalam penelitiannya membuktikan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel moderasi hubungan antara manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan. Dipertegas oleh penelitian Yolanda (2014) komitmen organisasional mampu memoderasi pengaruh positif manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan. Yalcin *et al.* (2012) membuktikan bahwa komitmen organisasional mampu memoderasi variabel manajemen bakat dengan Mempertahankan karyawan. Berdasarkan uraian penelitian diatas, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Komitmen organisasional memoderasi pengaruh manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

## **METODE PENELITIAN**

Karya ilmiah ini menggunakan metode asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:56). Penelitian ini dilakukan di PT. Rara Lestari Global adalah salah satu usaha di dibidang penyalur alat kesehatan yang beralamat di Jl. Padang Lalang No. 5 Denpasar. Alasan memilih lokasi ini sebagai tempat penelitian karena ditemukannya masalah internal perusahaan yang terkait dengan mempertahankan karyawan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu lemahnya perhatian dari organisasi dalam mendukung kinerja karyawan melalui manajemen bakat serta kurangnya rasa keterikatan karyawan pada organisasi yang ditunjukkan dengan rendahnya komitmen organisasional karyawan.

Obyek penelitian adalah suatu hal atau apa saja yang menjadi perhatian dan apa saja yang diteliti. Sebagai obyek dalam penelitian adalah manajemen bakat, komitmen organisasional, dan mempertahankan karyawan pada karyawan PT. Rara Lestari Global. Variabel bebas adalah manajemen bakat (X), komitmen organisasional (M) dan variabel terikat adalah mempertahankan karyawan (Y).

Jenis data kuantitatif dan kualitatif yang dipergunakan seperti data jumlah karyawan, jawaban responden terhadap kuisisioner dan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan. Sumber data primer dan sekunder yang dipergunakan seperti observasi dan pemberian kuesioner kepada responden dan sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan jumlah karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Rara Lestari Global Bali tahun 2017, berjumlah 55 orang tidak termasuk 1 orang operational manager dan 1 orang HRD manager. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, berkisar 40 orang (Sugiyono, 2013:68).

### **Pengujian Instrumen Penelitian**

#### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas menyatakan sebuah instrumen dikatakan valid jika item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterum (skor total) serta korelasi tinggi menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r = 0,3$ ". Uji reabilitas ditunjukkan dengan angka indeks yang konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Uji reabilitas mampu menunjukkan sejauh mana instrument dapat dipercaya dan diharapkan. Nilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0,6$ .

### **Teknik Analisis Data**

#### Uji *Moderated Regression Analysis* (MRA)

MRA merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda, dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Uji analisis koefisien regresi akan menggunakan uji *Moderated Regression Analysis* (MRA). Memilih MRA dalam penelitian ini

menjelaskan variabel pemoderasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan dependen (Suyana, 2016).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 M + \beta_3 X_1 M + e \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

- Y = Mempertahankan karyawan
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_1 - \beta_3$  = Koefisien
- X<sub>1</sub> = manajemen bakat
- M = komitmen organisasional
- e = error

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diamati mengenai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>), uji kelayakan model (uji F), dan uji hipotesis (uji t).

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) merupakan ukuran kesesuaian yang menunjukkan proporsi variasi total variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel bebasnya secara bersama. R<sup>2</sup> dimulai dari nol sampai dengan satu. Semakin tinggi nilai R<sup>2</sup> maka semakin baik model tersebut. Hasil perhitungan R<sup>2</sup> dapat dilihat berdasarkan *output* model *summary* dengan program SPSS. Berdasarkan nilai R<sup>2</sup> dapat diketahui berapa persen variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen, sedangkan sisanya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Nilai *adjusted* R<sup>2</sup> dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2011:97).

#### Uji kelayakan model (uji F)

Uji kelayakan model diukur dengan hasil uji F. kriteria yang digunakan adalah signifikansi  $F_{hitung} > \text{Alpha}$  ( $= 0,05$ ) maka model regresi yang tidak tepat digunakan memprediksi pengaruh variabel bebas, namun bila signifikansi  $F_{hitung}$   $\text{Alpha}$  ( $= 0,05$ ) maka model regresi telah memenuhi prasyarat kelayakan model regresi.

#### Uji hipotesis (uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2011:98). Uji t dapat dilakukan dengan melihat probabilitas signifikansi t masing-masing variabel yang terdapat pada output hasil regresi menggunakan SPSS. Jika nilai probabilitas signifikansi t lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  yang berarti bahwa ada pengaruh yang kuat antara variabel independen dengan variabel dependen.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### Hasil Uji Instrumen Penelitian

##### Uji Validitas

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa masih-masing indikator variabel memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari 0,30, maka ini berarti indikator/pertanyaan yang digunakan layak digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.



**Tabel 1.**  
**Rangkuman Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	Mempertahankan Karyawan (Y)	Y1	0,786	Valid
		Y2	0,686	Valid
		Y3	0,753	Valid
		Y4	0,856	Valid
		Y5	0,856	Valid
2	Manajemen Bakat (X)	X1.1	0,693	Valid
		X1.2	0,750	Valid
		X1.3	0,722	Valid
		X1.4	0,713	Valid
		X1.5	0,692	Valid
		X1.6	0,692	Valid
3	Komitmen Organisasi (M)	M1.1	0,845	Valid
		M1.2	0,664	Valid
		M1.3	0,835	Valid

Sumber: data diolah, 2018

#### Uji Reliabilitas

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Mempertahankan Karyawan (Y)	0,771	Reliabel
2	Manajemen Bakat (X)	0,759	Reliabel
3	Komitmen Organisasi (M)	0,789	Reliabel

Sumber: data diolah, 2018

Tabel 2 diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel  $> 0,6$ , ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama.

#### Hasil Analisis Regresi Moderasi

Hasil analisis *moderating Regression Analysis* bertujuan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange*, *empowerment*, *talent management* terhadap *turnover intention* yang dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3.**  
**Rangkuman Hasil Pelaporan Analisis MRA**

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig
	B	Std. error		
(constant)	19.241	0.235	81.824	.000
Manajemen bakat	1.577	0.193	8.182	.000
Komitmen organisasional	1.422	0.203	6.992	.000
Manajemen bakat – Komitmen organisasioanl ZXM <sub>1</sub>	0.767	0.218	3.527	.001
Dependen variabel	: mempertahankan karyawan			
F Statistik	: 83.044			
Sig F	: 0.000			
R <sup>2</sup>	: 0.830			

*Sumber:* data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3 dapat ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 1.577 X + 1.422 M + 0.767 ZXM$$

Nilai Koefisien <sub>1</sub>

Nilai Koefisien <sub>1</sub> yang diperoleh sebesar 1,577 menunjukkan bahwa interaksi antara variabel manajemen bakat dan mempertahankan karyawan bersifat positif. Artinya interaksi manajemen bakat bagus maka untuk mempertahankan karyawan akan mengalami peningkatan di PT. Rara Lestari Global Bali.

Nilai Koefisien <sub>2</sub>

Nilai Koefisien <sub>2</sub> yang diperoleh sebesar 1,422 menunjukkan bahwa interaksi antara variabel komitmen organisasi dan mempertahankan karyawan bersifat positif. Bila komitmen organisasional dilakukan dengan baik maka mempertahankan karyawan akan mengalami peningkatan di PT. Rara Lestari Global Bali.

### Nilai Koefisien $\beta_3$

Nilai Koefisien  $\beta_3$  yang diperoleh sebesar 0,767 menunjukkan bahwa interaksi antara variabel manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan dimoderasi atau diperkuat oleh komitmen organisasi secara positif. Artinya interaksi komitmen organisasional memperkuat pengaruh manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan akan meningkat di PT. Rara Lestari Global Bali.

### Analisis Uji F

Hasil uji statistik F pada Tabel 3, menunjukkan hasil nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti manajemen bakat dan komitmen organisasional secara bersamaan berpengaruh signifikan dalam mempertahankan karyawan di PT. Rara Lestari Global Bali. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini layak dipergunakan.

### Analisis Uji t

Hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada Tabel 3. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai koefisien regresi X adalah sebesar 1,577 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan dalam mempertahankan karyawan di PT. Rara Lestari Global Bali. Semakin baik manajemen bakat yang dimiliki karyawan maka dengan mudah untuk mempertahankan karyawan tersebut di dalam perusahaan. Hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan dalam mempertahankan karyawan diterima. Hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada

Tabel 3. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai koefisien regresi M adalah 1,422 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan taraf nyata  $= 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dalam mempertahankan karyawan di PT. Rara Lestari Global Bali. Semakin baik komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka mempertahankan karyawan mengalami peningkatan. Hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap mempertahankan karyawan diterima

Hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada Tabel 3. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai koefisien regresi  $ZXM$  adalah sebesar 0,767 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dibandingkan dengan taraf nyata  $= 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki karyawan secara langsung mampu memperkuat pengaruh positif manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan di PT. Rara Lestari Global Bali, artinya semakin baik pelaksanaan komitmen organisasi maka manajemen bakat yang diterima karyawan akan semakin baik sehingga mampu mempertahankan karyawan di PT. Rara Lestari Global Bali. Hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memoderasi manajemen bakat terhadap dalam mempertahankan karyawan diterima.

#### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variasi variabel *dependent* akan mampu dijelaskan oleh variabel independennya, sedangkan sisanya dijelaskan oleh sebab-sebab variabel lain di

luar model (Ghozali, 2011:97). Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai R square model 0,830 atau sebesar 83 persen artinya sebesar 83 persen variasi mempertahankan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel dalam model tersebut yaitu manajemen bakat dan komitmen organisasi, dalam hal ini adanya pelaksanaan manajemen bakat dan komitmen organisasi yang baik diperusahaan secara langsung akan mampu mempertahankan karyawan di dalam perusahaan

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan dalam mempertahankan karyawan di PT. Rara Lestari Global Bali. David *et al.* (2016) menyatakan bahwa langkah yang paling penting dari manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan berbakat dalam organisasi. Hal ini karena karyawan berbakat diyakini sebagai suatu investasi utama organisasi dan memberikan alasan mengapa perusahaan perlu mempertahankan mereka dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Ayu (2016) ada hubungan positif variabel manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan. Irmawaty (2016) dalam penelitiannya membuktikan bahwa terdapat hubungan positif serta signifikan antara manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan. Penelitian Iwan dan Ashar (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan. Meida (2014) membuktikan bahwa manajemen bakat mempunyai pengaruh signifikan dalam mempertahankan karyawan.

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan dalam mempertahankan karyawan di PT. Rara Lestari Global Bali. Ayu (2016) menunjukkan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi positif cenderung akan mampu bertahan dalam perusahaan mengingat perannya untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Yolanda (2014) membuktikan komitmen organisasional ditemukan memiliki signifikansi yang kuat dan hubungan positif dalam mempertahankan karyawan. Rashmi (2016) dalam penelitiannya membuktikan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dalam mempertahankan karyawan. Penelitian Yalcin *et al.* (2012) menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan signifikan dan korelasi positif dalam mempertahankan karyawan. Hal yang sama dinyatakan oleh Yona *et al.* (2015) terciptanya hubungan positif variabel komitmen organisasional dalam mempertahankan karyawan.

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh positif dan signifikan manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan di PT. Rara Lestari Global Bali. Ali & Hamid (2015) menyatakan manajemen bakat akan mampu terlaksana dengan baik apabila setiap karyawan memiliki komitmen yang baik dalam artian komitmen organisasi yang dimiliki karyawan secara langsung memperkuat manajemen bakat yang dimiliki karyawan sehingga mampu bertahan di dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian David *et al.* (2016) dalam penelitiannya membuktikan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel

moderasi hubungan antara manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan. Ayu (2016) membuktikan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel moderasi antara manajemen bakat dengan Mempertahankan karyawan. Dipertegas oleh penelitian Yolanda (2014) komitmen organisasional mampu memoderasi pengaruh positif manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan. Yalcin *et al.* (2012) membuktikan bahwa komitmen organisasional mampu memoderasi variabel manajemen bakat dengan Mempertahankan karyawan.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pada pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka adapun hal-hal yang dapat disimpulkan yaitu manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan dalam mempertahankan karyawan pada PT. Rara Lestari Global, artinya manajemen bakat yang efektif dapat mempertahankan karyawan karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan dalam mempertahankan karyawan pada PT. Rara Lestari Global, artinya komitmen karyawan yang positif dapat mempertahankan karyawan karyawan. Komitmen organisasi memoderasi manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan pada PT. Rara Lestari Global, artinya komitmen organisasional karyawan yang positif akan mendukung terlaksananya manajemen bakat diperusahaan untuk tujuan mempertahankan karyawan.

Berdasarkan simpulan, saran-saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen harus memperhatikan indikasi permasalahan manajemen bakat dari karyawan dimana adanya kesenjangan pada setiap karyawan di perusahaan, misalkan perusahaan hanya memberikan fasilitas lengkap bagi karyawan yang

berbakat saja, ini cenderung menimbulkan kecemburuan sosial, tidak adanya motivasi sehingga karyawan tidak mau bertahan di perusahaan. Perusahaan harus mampu memperbaiki permasalahan ini dengan melakukan training, sosialisasi, menumbuhkan bakat pekerja sehingga mampu bekerja baik dengan bakat yang baik demi tujuan perusahaan. Pihak manajemen harus memperhatikan indikasi permasalahan yang dihadapi karyawan dalam komitmen organisasi menyangkut pekerjaan yang diberikan perusahaan, seperti karyawan pada bagian pengadaan ikut terlibat di bagian pengembangan, belum terstrukturnya *job base* pada karyawan membuat karyawan merasa terbebani hal ini harus menjadi perhatian khusus pihak manajemen sehingga tanggung jawab dan kewajiban karyawan sesuai dengan apa yang dikerjakan sehingga karyawan bertahan di PT. Rara Lestari Global Bali.

## REFERENSI

- Ali Chitsaz-Isfahani, Hamid Reza Boustani. 2014. Effect of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 3 (5): h: 1-15
- Ayu Kusumowardani, Suharnomo. 2016. Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan Global Mindset terhadap Kinerja Karyawan dan Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak). *Jurnal Diponegoro Management*. 5 (3): h: 1-15
- Baron dan Greenberg. 2011. *Behavior in Organizations*. 10th ed. New York: McGraw Hill
- David Leann Rachel, N. R. Pavithra, S. Md. Imran. 2016. Impact of Talent Management on Organisation Culture. *The International Journal of Business & Management*. 4(2): h: 98-102
- Dhanalaksmi, Blanga Gurunathan. 2014. A Study On "Talent Management A Strategy To Influence Employee Engagement And Its Affect On The



Organizational Outcome. *International Journal of Business and Administration Research Review*. 2 (4): h: 1-11

Dessler, G. 2013. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga

Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kedua. Semarang : Bagian Penerbit Universitas Diponegoro

Hope Ngozi Nzewi, Obianuju Mary Chiekezie, Mercy E. Ogbeta. 2015. Talent Management and Employee Performance in Selected Commercial Banks In Asaba, Delta State, Nigeria. *European Journal of Business and Social Sciences*. 4 (9): h: 56-71

Irmawaty, Mailani Hamdani. 2016. Pengaruh Talent Management terhadap Pengembangan Karir Pegawai di Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. 12 (2): h: 97-104

Iwan Sukoco, Ashar Rijal Fadillah. 2016. The Analysis of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach in PT. Pindad (Persero) Bandung City. *Jurnal Administrasi Bisnis Preneur*. 1 (1): h: 85-102

Kusumawijaya, Ida Ketut. 2011. Peran Mitra Strategis dan Agen Perubahan dalam Manajemen Talenta dan Kinerja Manajer. *Jurnal Siasat Bisnis*. 15 (1): h: 125-143

Luthans, Fred, 2011, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, Penerbit Andi Offset.

Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat

Meida Rachmawati. 2014. Strategi Untuk Menerapkan *Talent Management* (Manajemen Talenta) Dalam Perusahaan. *Journal Review Among Makarti*. 7 (14): h: 53-64

Parenda Rizkya Permata. 2016. Analisis Pengaruh Sistem Reward, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Primayudha Mandirijaya). *Jurnal Diponegoro Management*. 1 (3): h: 1-56

Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Rashmi. C. Sattigeri. 2016. Employee Retention and Commitment. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*. 4 (4): h: 77-81

- Robbins, S.P., 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat
- Solomon Markos, M. Sandhya Sridevi. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. 5 (12): h: 89-96
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suyana Utama, Made. 2016. *Buku Ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana
- Swambawa Putra, Ida Bagus Gede, Agoes Ganesha Rahyuda. 2016. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Perceived Organizational Support (POS) terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5 (2): h: 810-837
- Victor Oladapo. 2014. The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*. 5 (3): h: 1-18
- Vroom, Victor. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Willey&Son, Inc.
- Yalcin Vural, Pelin Vardarlier, Abdullah Aykir. 2012. The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 5 (8): h: 340 – 349