ISSN 2598-2451

ANALISIS PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE* DAN DAMPAKNYA PADA *EMPLOYEE RETENTION*

Isanawikrama, Faisal Armand Wibowo, Yud Buana
Dosen Bina Nusantara University
E-mail: isanawikrama@binus.ac.id

Yohannes Jhony Kurniawan
Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita
E-Mail: dosnirohaku_9@yahoo.com

Abstract: *The purpose of this study is to determine whether talent management has a significant effect on Organizational Performance and impact on Employee retention. The research method used is survey method with type of associative research, and case study. The author took samples of 31 employees of PT X headquarters. Data were collected by questionnaire in the form of questionnaires. Data analysis method used is Partial Least Square (PLS) with the help of smartPLS 2.0 software. The results of this study indicate that Talent management has a positive and significant effect on Organizational Performance and impact on Employee retention. Better Talent Management Organizational performance and impact on Employee retention will increase. Suggestion given in this research is to improve leadership improvement program and give encouragement to increase organizational performance which of course will affect employee retention. By improving talent management practice, it is expected to improve organizational performance and achieve company goals.*
Keywords: *Human resource management, talent management, employee retention, organizational performance*

Abstrak: *Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah talent management memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational performance dan dampaknya terhadap Employee retention. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan jenis penelitian asosiatif, dan studi kasus. Penulis mengambil sampel 31 pegawai kantor pusat PT X. Data dikumpulkan dengan kuesioner dalam bentuk daftar pertanyaan. Metode analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak smartPLS 2.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational performancedan dampaknya terhadap Employee retention. Pengelolaan Bakat yang lebih baik Organizational performancedan dampaknya terhadap Employee retention akan meningkat. Saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah untuk memperbaiki program peningkatan kepemimpinan dan memberikan dorongan semangat kerja dalam rangka meningkatkan organizational performance yang tentunya akan berdampak pada employee retention. Dengan meningkatkan praktik talent management, diharapkan dapat meningkatkan organizational performance dan mencapai tujuan perusahaan.*
Kata kunci: *Manajemen sumber daya manusia, talent management, employee retention, organizational performance*

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah kekuatan dan potensi yang datang dari manusia (Whitmore, 2010). Dalam arti praktis sehari-hari, sumber daya manusia lebih dipahami sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk sebuah organisasi (Hales & Pronovost, 2006). Sumber daya manusia diatur dalam bidang pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang secara khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam pengorganisasian perusahaan (Wright & McMahan, 2011). Pada dasarnya, manusia adalah angkatan kerja yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Armstrong & Taylor, 2014), sehingga bisa dianggap sebagai aset tak ternilai (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009). Sebuah organisasi akan dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan sangat dipengaruhi oleh orang-orang yang mengelolanya (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005).

Keberhasilan organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang berbakat (Boudreau & Ramstad, 2005). Dengan demikian, perusahaan harus mengelola manusia sebagai modal sehingga memberi nilai tambah dan memberikan keunggulan kompetitif dibanding kompetitornya (Wright & McMahan, 2011). Hal itu merupakan program unggulan di berbagai perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan strategis dan untuk meningkatkan pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi (Buller & McEvoy, 2012).

Berdasarkan tujuan tersebut, upaya yang dilakukan untuk mendapatkan dan mempertahankan orang-orang berbakat sebagai upaya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan melalui *talent management* menjadi salah satu tujuan strategis perusahaan (Ashton & Morton, 2005). Melihat fenomena tersebut, tidak dapat dipungkiri bahwa *talent management* sangat penting. Sukses dalam *Talent management* akan berdampak pada kesuksesan organisasi (Collings & Mellahi, 2009).

Dari ulasan di atas, dapat disadari bahwa *talent management* adalah sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat. Dengan kata lain, *talent management* bukan hanya sekedar proses tunggal atau bagaimana program pengembangan berjalan, melainkan mencakup serangkaian proses (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010). *Talent management* merupakan inti dari konsep human capital (Armstrong & Taylor, 2014). Lebih sederhana lagi, *talent management* adalah tentang bagaimana menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat (Dries, 2013).

Unsur pengelolaan sumber daya manusia adalah individu yang merupakan tenaga kerja perusahaan (Bratton & Gold, 2012). Fokus yang dipelajari oleh sumber daya manusia

adalah masalah yang mempengaruhi tenaga kerja manusia dengan meningkatkan lapangan kerja dan mempertahankan angkatan kerja. Meningkatnya kesempatan kerja bisa membuat posisi perusahaan lama semakin sulit, karena mereka harus mempertahankan tenaga kerja perusahaan semaksimal mungkin (Pfeffer, 2010). Maksud karyawan untuk tetap berada dalam organisasi harus ditingkatkan semaksimal mungkin, karena jika terjadi kenaikan jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan maka hal ini akan menyebabkan kenaikan biaya yang tinggi pada suatu perusahaan, terutama dari biaya rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010). Selain masalah biaya, rendahnya loyalitas karyawan seperti ini juga akan menyebabkan keresahan atau kecemasan terhadap karyawan yang lain (Iqbal, 2010). Mereka mungkin hanya ingin keluar dari perusahaan tanpa alasan yang jelas, yang kemungkinan menyebabkan karyawan baru tidak bisa beradaptasi dengan baik terhadap lingkungan kerja perusahaan. Oleh karena itu, prestasi karyawan baru tidak lantas melebihi atau mencocokkan dengan prestasi karyawan sebelumnya (Mowday, Porter, & Steers, 2013). Dengan demikian, perusahaan harus melakukan yang terbaik untuk meningkatkan kesediaan karyawannya untuk bertahan di perusahaan atau yang disebut *employee retention* (Ramlall, 2003). Tingginya *employee retention* dalam sebuah organisasi dapat berasal dari banyak faktor, termasuk dukungan kepercayaan organisasional, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan model kepemimpinan organisasi dalam perusahaan (Anitha & Begum, 2016).

Gambar 1. Kerangka *talent management*

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *Talent management* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, apakah juga berpengaruh terhadap *Employee retention* dan apakah *Organizational performance* berpengaruh terhadap *Employee retention* pada PT. X. Sementara itu, ruang lingkup penelitian ini meliputi *Talent management, Organizational performance* dan *Employee retention* serta indikator yang menunjukkan baik buruknya dari 3 variabel di atas. Penelitian ini tidak membahas hal-hal diluar penelitian termasuk pelaksanaan hasil analisis dan pembahasan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian asosiatif digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar dan kecil, namun data yang diteliti adalah data dari sampel yang diambil dari populasi (Sekaran & Bougie, 2010). Unit analisis dalam penelitian ini adalah responden yaitu karyawan PT. X, dimana responden ini mungkin merasakan retensi dari efek *talent management*. *Time horizon* yang digunakan adalah *cross-section*, dimana data yang dikumpulkan hanya satu kali dalam suatu kurun waktu tertentu (Sekaran & Bougie, 2010). Unit observasi merupakan karyawan head office PT X Indonesia yang telah bekerja minimal 1 tahun. Hal ini didasarkan pada asumsi peneliti bahwa karyawan tetap yang telah bekerja minimal 1 tahun mendapatkan fasilitas pendukung retensi yang lebih dibandingkan dengan karyawan kontrak dan outsource maupun karyawan tetap yang belum genap 1 tahun bekerja di PT X Indonesia. Dengan jumlah populasi yang banyak (> 100 orang), penulis mengambil sampel sebanyak 31 responden, karena metode analisis partial least square memiliki ketentuan sampel minimal sebanyak 30 responden (Abdillah & Jogiyanto. , 2015).

Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah *talent management*; variabel intervensi yang digunakan adalah kinerja organisasi; variabel dependen yang digunakan adalah *employee retention*. Pengukuran indikator variabel penelitian ini menggunakan skala Likert (Sekaran & Bougie, 2010), yaitu dengan menyusun pertanyaan atau pernyataan yang masing-masing item diberi range skor antara (1); sangat tidak setuju, sampai dengan (5); sangat setuju. Data kuantitatif ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan yang bekerja di PT. X Indonesia, yang diperoleh melalui wawancara dan melakukan pengamatan di lapangan serta penyebaran kuesioner kepada karyawannya.

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah double sampling atau sequential sampling atau multiphase sampling yaitu merupakan metode penarikan sampel yang mengumpulkan sampel dengan dasar sampel yang ada dan dari informasi yang diperoleh digunakan untuk penarikan sampel berikutnya (Sekaran & Bougie, 2010). Cluster sampling membagi populasi dalam beberapa grup bagian yakni per-divisi pada PT X Indonesia dan kemudian setelah terbagi populasi tersebut dilakukan teknik simple random sampling.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode partial least square dibantu dengan software SmartPLS. Partial Least Square dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval dan rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel (Abdillah & Jogiyanto. , 2015). Partial Least

Square juga digunakan untuk mengukur hubungan setiap indikator dengan konstruknya (Götz, Liehr-Gobbers, & Krafft, 2010). Kemudian, dalam partial least square dapat dilakukan uji bootstrapping terhadap model struktural yang bersifat outer model dan inner model (Abdillah & Jogiyanto. , 2015).

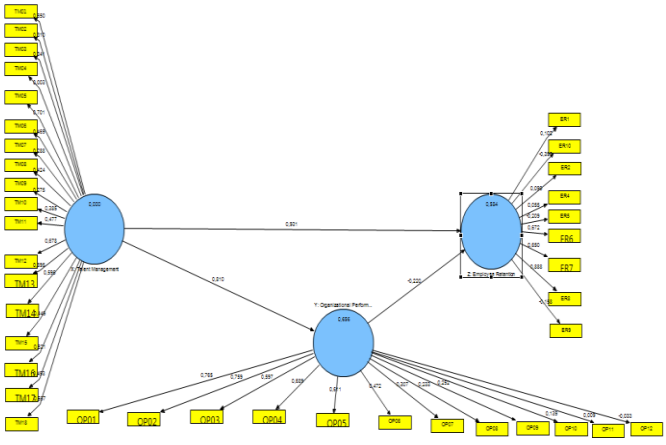
C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan profil responden mengenai jenis kelamin, responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 12 orang (38,71%) dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 19 orang (61,29%). Oleh karena itu mayoritas karyawan pada PT. X Indonesia adalah perempuan sebanyak 19 orang atau (61,29%). Dari tabel tersebut dapat di-interpretasikan bahwa karena pekerjaan yang dilakukan di PT X adalah pekerjaan kantoran, maka tidak dibutuhkan pekerjaan yang menguras tenaga fisik dimana pria berperan besar.

Berdasarkan profil responden mengenai usia, tidak ada responden yang berusia dibawah 20 tahun, responden yang berusia 21-30 tahun sebanyak 20 orang (64.51%), berusia 31-40 tahun sebanyak 9 orang (29,03%),berusia 41-50 tahun sebanyak 2 orang (6,45%) dan tidak ada responden berusia 50 tahun ke atas. Maka dapat disimpulkan bahwa banyaknya responden yang berusia 21 – 30 tahun dikarenakan banyaknya fresh graduates yang masuk ke perusahaan. Adapun penyebab sedikitnya jumlah pekerja yang berusia 31 – 40 tahun dan 41 – 50 tahun disebabkan oleh tingginya turnover di perusahaan.

Berdasarkan profil responden mengenai masa kerja, responden yang mempunyai masa kerja 1- 3 tahun sebanyak 5 orang (16,13%), mempunyai masa kerja 4 – 6 tahun sebanyak 15 orang (48,39%), responden mempunyai masa kerja 7-10 tahun sebanyak 8 orang (25,80%) dan responden mempunyai masa kerja di atas 10 tahun sebanyak 3 orang (9,68%). Adapun penyebab banyaknya pekerja yang bekerja selama 4 – 6 tahun disebabkan oleh tingkat turnover di perusahaan.

Berdasarkan hasil profil responden mengenai tingkat pendidikan, dari 31 sample 26 orang berpendidikan Sarjana (S1) (83,88%) dan 5 orang berpendidikan Magister (S2) (16,12%). Banyaknya karyawan yang berpendidikan S1 dikarenakan persyaratan kerja di PT X tidak terlalu membutuhkan kompetensi yang bisa dilakukan karyawan dengan tingkat pendidikan lebih tinggi.

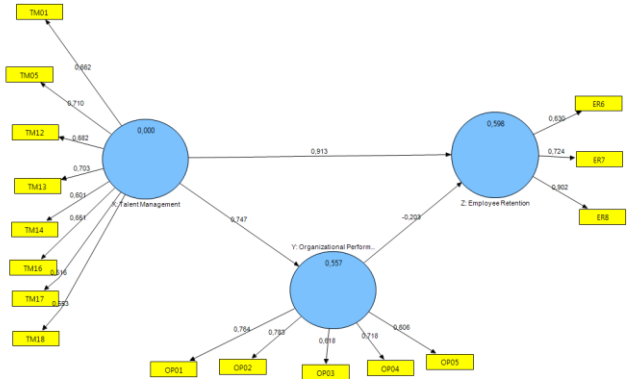


Gambar 2. *Outer loadings (not yet valid)*

1. Uji Validitas

Evaluasi model pengukuran dalam *partial least square* adalah evaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya. Evaluasi ini meliputi dua tahap, yaitu evaluasi terhadap *Convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dapat dievaluasi dalam tiga tahap yaitu, indikator validitas, reliabilitas konstruk dan nilai *average variance extracted*. *Convergent validity* dari measurement model dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara score item/indikator dengan score konstruknya. Indikator bisa dikatakan reliabel atau dapat diterima jika memiliki nilai korelasi diatas 0,50.

Hasil output antara indikator dengan konstruknya masih terdapat indikator yang tidak valid dengan nilai factor loading dibawah 0.5, apabila indikator yang tidak valid tersebut tidak dihilangkan, maka dapat mengurangi tingkat validasi hasil akhir. Berdasarkan hasil outer loadings diatas, angka original sample setiap indikator telah menunjukkan nilai yang lebih dari 0.5, maka dapat dikatakan bahwa semua indikator telah memenuhi syarat validitas.



Gambar 3. *Outer loadings (valid)*

Untuk *Discriminant validity* indikator refleksif dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstruknya. Menurut tabel dibawah ini terlihat bahwa korelasi konstruk *Talent management* dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator *Talent management* dengan konstruk lainnya, *Organizational performance*,dan *Employee retention*.

Tabel 1. *Cross loadings (valid)*

	X: Talent management	Y: Organizational performance	Z: Employee retention
ER6	0,432040	0,331039	0,629510
ER7	0,461398	0,294260	0,723779
ER8	0,765532	0,446599	0,902448
OP01	0,611126	0,764087	0,278371
OP02	0,531883	0,782889	0,302714
OP03	0,432503	0,618468	0,326745
OP04	0,546726	0,718360	0,360027
OP05	0,474841	0,605793	0,409789
TM01	0,662256	0,555979	0,496647
TM05	0,710013	0,456181	0,496179
TM12	0,682246	0,632188	0,489905
TM13	0,703026	0,520038	0,605757
TM14	0,601120	0,437691	0,458820
TM16	0,651337	0,349145	0,497835

TM17	0,515638	0,372613	0,446618
TM18	0,552868	0,424991	0,365469

Kemudian korelasi konstruk *Organizational performance* dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator *Organizational performance* dengan konstruk lainnya (*Talent management* dan *Employee retention*). Begitu juga dengan korelasi konstruk *Employee retention* dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator *Employee retention* dengan konstruk lainnya. Jadi dapat dikatakan bahwa semua konstruk dalam model yang di estimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas konstruk dilakukan dengan mengukur dua kriteria yaitu composite reliability dan cronbach alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* diatas 0.60.

Tabel 2. Composite Reliability

	Composite Reliability
X: *Talent management*	0,844736
Y: *Organizational performance*	0,827541
Z: *Employee retention*	0,800836

Tabel 3. Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
X: *Talent management*	0,888397
Y: *Organizational performance*	0,882057
Z: *Employee retention*	0,714033

Berdasarkan Tabel 2 dan 3, dapat diketahui bahwa konstruk *Talent management*, *Organizational performance*, dan *Employee retention* memiliki nilai diatas 0.6. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dinyatakan *reliable*.

3. Uji Struktur Model

Pengujian terhadap model struktural dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji goodness-fit model dan melihat signifikansi dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistik. *R-Square* menunjukkan besarnya konstruk yang mampu dijelaskan oleh konstruk lainnya. Menurut pengujian, dapat diketahui bahwa sebanyak 55.73% variabel *Talent management* dipengaruhi oleh *Organizational performance*, dan Emplyoyee Retention, dimana 44.27% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini. Kemudian variabel *Employee retention* dipengaruhi oleh *Talent management* sebesar 59.77%, dimana 40.23% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini

Tabel 4. Uji T-statistik.

	T Statistics	T Table
X:*Talent management* >Y:*Organizational performance*	10,992849	1.69
X:*Talent management* ->Z:*Employee retention*	9,370640	1.69

Y:*Organizational performance* ->Z:*Employee retention*	1,825169	1.69

Tabel 4 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung antara konstruk dengan cara melihat original sample untuk besarnya pengaruh dan nilai T-statistik yang lebih besar dari 1.69, maka dapat dikatakan konstruk tersebut mempengaruhi konstruk lainnya, sehingga bisa diketahui apakah hubungan setiap variabel memiliki pengaruh atau tidak. Maka berdasarkan hasil pengolahan data, setiap variabel memiliki hubungan karena hasil T-Statisik lebih besar dibanding T Tabel.

4. Uji Hipotesis

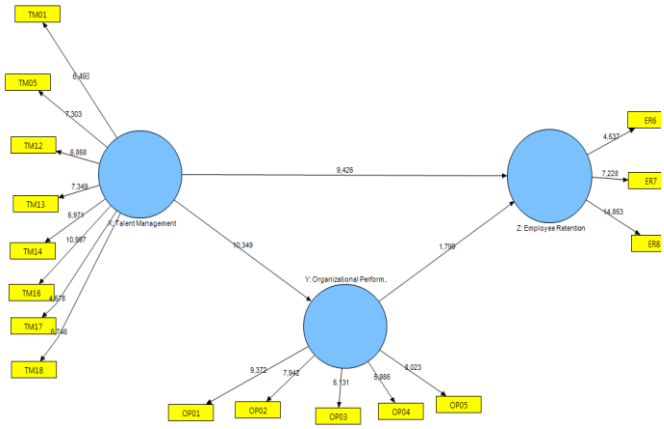
Berdasarkan tabel 5, yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antar konstruk adalah dengan melihat kolom original sample. Pengaruh antara *talent management* dan *organizational performance* bersifat positif karena nilai T-statistik 10.99 lebih besar dibanding T-tabel 1.69 dan pengaruhnya kuat karena nilai original sample mencapai 74.65%. Begitupun pengaruh antara *talent management* dan *employee retention* juga mempunyai pengaruh karena nilai T-statistik 9.37 lebih besar dari nilai T-tabel 1.69 dan pengaruhnya kuat karena nilai original sample mencapai 91.27%. Akan tetapi terdapat pengaruh yang negatif antara *organizational performance* dan *employee retention* dikarenakan nilai T-Statistik 1.825 lebih besar dari T-hitung 1.69 dan nilai original sample mencapai -20.29%.

Tabel 5. Uji Hipotesis.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Std. Dev. (STDEV)	Std. Error (STERR)	T-Stat
X: *Talent management* -> Y: *Organizational performance*	0,746542	0,735325	0,067912	0,067912	10,992849
X: *Talent management* -> Z: *Employee retention*	0,912725	0,765023	0,035735	0,035735	9,370640
Y: *Organizational performance* -> Z: *Employee retention*	-0,202964	-0,212040	0,111203	0,111203	1,825169

Berdasarkan tabel 5, dapat diperoleh informasi bahwa pengaruh *Talent management* terhadap *Organizational performance* bersifat positif dan signifikan, dapat dilihat melalui nilai t-statistik 10.992849 lebih besar dari pada nilai t-tabel 1.69 dan juga melalui nilai koefisien pada kolom original sample sebesar 0.746543. Oleh karena itu, hipotesis 1 yang menyatakan adanya pengaruh *Talent management* terhadap *Organizational performance*, diterima. Sedangkan pengaruh *Organizational performance* terhadap *Employee retention* bersifat negatif, dapat dilihat melalui nilai t-statistik 1.825169 lebih besar dari pada nilai t-tabel 1.69 dan juga nilai koefisien pada kolom original sample sebesar -0.202964. Maka hipotesis 2 yang menyatakan adanya pengaruh *organizational performance* terhadap *employee retention* adalah ditolak. Menurut tabel 5, juga ditunjukkan bahwa pengaruh *Talent management* terhadap *Employee*

retention bersifat positif, dapat dilihat melalui nilai t-statistik 9.370640 lebih besar dari pada nilai t-tabel 1.69 dan juga koefisien pada kolom original sample sebesar 0.912725, Oleh karena itu, hipotesis 3 yang menyatakan adanya pengaruh *Talent management* terhadap *Employee retention*, diterima.



Gambar 4. Implikasi hasil penelitian

Berdasarkan gambar uji bootstrapping diatas, indikator dalam variabel *talent management* dengan nilai t-statistik paling rendah adalah indikator 17 (Perusahaan menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan karyawan). Apabila indikator ini ditingkatkan, maka akan membuat variabel *talent management* semakin kuat. Sedangkan di variabel *organizational performance*, indikator dengan nilai t-statistik paling rendah adalah indikator 23 (Perusahaan menghargai tingkat pengetahuan karyawan yang mendukung kinerja organisasi). Apabila indikator ini ditingkatkan, maka akan membuat variabel *organizational performance* semakin kuat. Akhirnya di variabel *employee retention*, indikator dengan nilai t-statistik paling rendah adalah indikator 36 (Karyawan bertahan apabila ia ingin bertahan di organisasi). Apabila indikator ini ditingkatkan, maka akan membuat variabel *employee retention* semakin kuat.

D. KESIMPULAN

Kesimpulan yang berhasil ditarik dari serangkaian pengujian, menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh terhadap *organizational performance* dengan sifat pengaruh yang positif. Dengan demikian, *Organizational performance* PT. X Indonesia dapat dipengaruhi langsung oleh *Talent management* yang ada dalam perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 ditolak. Menurut kinerja perusahaan yang memiliki pengaruh negatif terhadap *Employee retention*. Dengan demikian, *Employee retention* PT. X Indonesia tidak dapat dipengaruhi langsung oleh kinerja yang ada dalam perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima. Sedangkan *talent management* yang memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*, menyebabkan *employee retention* PT. X Indonesia dapat dipengaruhi langsung oleh *talent management* yang ada dalam perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 ditolak.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya dan kesimpulan yang

telah dibuat, saran yang diusulkan adalah indikator yang memiliki nilai T-statistik terendah dari variabel *Talent management* adalah pernyataan mengenai penyelarasan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan karyawan. Karyawan merasa kebutuhannya tak terpenuhi sementara perusahaan menuntut agar tujuan organisasinya tercapai. Apabila indikator ini ditingkatkan, maka akan membuat variabel *Talent management* semakin kuat. Untuk menghasilkan *Talent management* yang lebih baik ada beberapa yang dapat dilakukan contohnya dengan menyusun ulang program pemenuhan kebutuhan karyawan seperti: memberi sistem kompensasi (gaji, upah, bonus, *benefit*, dan *allowance*) yang lebih tinggi, atau memberikan *flexible working time*.

Berdasarkan hasil kuesioner, indikator yang memiliki nilai T-statistik terendah dari variabel *Organizational performance* adalah pernyataan mengenai penghargaan tingkat pengetahuan karyawan yang mendukung kinerja organisasi. Karyawan merasa tingkat pengetahuannya kurang dihargai oleh perusahaan. Apabila indikator ini ditingkatkan, maka akan membuat variabel *organizational performance* semakin kuat. Untuk menghasilkan *organizational performance* yang lebih baik ada beberapa yang dapat dilakukan seperti: Misalnya dalam playing field atau tingkat pekerjaan yang sama, karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi harus lebih dihargai dengan pemberian kompensasi dan benefit yang lebih banyak dibanding karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah.

Berdasarkan hasil kuesioner, indikator yang memiliki nilai terendah dari variabel *Employee retention* adalah pernyataan mengenai inginnya karyawan bertahan di perusahaan apabila ia harus bertahan. Karyawan harus diberi kenyamanan agar ia mempunyai alasan kuat untuk bertahan di dalam organisasi. Untuk menghasilkan retensi yang lebih baik ada beberapa cara yang dapat dilakukan seperti: Memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja karyawan atau mungkin sedikit diatasnya, atau membuat lingkungan kerja lebih kondusif agar karyawan mempunyai alasan untuk tetap bertahan di organisasi. Memberikan lebih banyak kenyamanan bagi karyawan agar karyawan ingin bertahan di dalam perusahaan dan memiliki alasan yang kuat. Salah satu tindakan yang dilakukan adalah memberikan fasilitas lebih, dan lingkungan kerja yang lebih kondusif

Bagi para peneliti yang ingin melanjutkan penelitian ini atau melakukan penelitian dengan topik ini, diharapkan dapat menambahkan atau mengembangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi *employee retention*, dikarenakan masih banyak sekali faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompetensi karyawan, kedisiplinan, stress kerja dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, W., & Jogiyanto. . (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis.* Yogyakarta: Andi.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives, 24(2)*, pp. 48-64.

Anitha, J., & Begum, F. N. (2016). Role of organisational culture and employee commitment in employee retention. *ASBM Journal of Management, 9(1)*, p. 17.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice.* Kogan Page Publishers.

Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review, 4(5)*, pp. 28-31.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *People and Strategy, 28(2)*, p. 17.

Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: theory and practice.* Palgrave Macmillan.

Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review, 22(1)*, pp. 43-56.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2p009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review, 19(4)*, pp. 304-313.

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 23(4)*, pp. 272-285.

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of world business, 45(2)*, pp. 161-168.

Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). *Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In Handbook of partial least squares (pp. 691-711).* Berlin: Springer Berlin Heidelberg.

Hales, B. M., & Pronovost, P. J. (2006). (2006). The checklist: a tool for error management and performance improvement. *Journal of critical care, 21(3)*, pp. 231-235.

Iqbal, A. (2010). Employee turnover: Causes, consequences and retention strategies in the Saudi organizations. *The Business Review, Cambridge, 16(2)*, pp. 275-281.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review, 19(2)*, pp. 64-85.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* Academic press.

Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives, 24(1)*, pp. 34-45.

Ramlall, S. (2003). Organizational application managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied HRM Research, 8(2)*, pp. 63-72.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach. 5th Edition.* New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard business review, 83(10)*, p. 108.

Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership.* Nicholas brealey publishing.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human'back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal, 21(2)*, pp. 93-104.