



Peran *Perceived Organizational Support* dalam Memediasi Pengaruh *Talent Management* terhadap Retensi Karyawan di Montigo Resort Seminyak Bali

I Kadek Agus Budi Mahendra^{1*}, I Gusti Ayu Manuati Dewi²

^{1,2}Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Indonesia

E-mail: gusbudmahen@gmail.com¹, learning_va@unud.ac.id²

*Korespondensi penulis: gusbudmahen@gmail.com

Abstract. *This research aims to explain the direct effect of talent management on employee retention and perceived organizational support and indirect effect of talent management on employee retention through perceived organizational support. Theory referred in this study is Social Exchange Theory. The sample in the study was 73 employees determined by purposive sampling (saturated sample). The data collected by interview and questionnaires. Technoque of analysis used in this study was Path Analysis. The findings show that talent management has a positive and significant effect on employee retention and perceived organizational support, perceived organizational support has a positive and significant effect on employee retention and talent management has an indirect effect on employee retention through perceived organizational support. The implication of this study is the leader of Montigo Resort Seminyak-Bali supposed to improve talent management and increase organization support to improve the retention of employees.*

Keywords: *Employee Retention, Perceived Organizational Support, Talent Management.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh langsung *talent management* terhadap retensi karyawan dan *perceived organizational support* serta pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap retensi karyawan melalui *perceived organizational support*. Teori yang digunakan sebagai acuan adalah *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial). Sampel dalam penelitian ini sejumlah 73 orang yang ditentukan dengan *pusposive sampling* (sampel jenuh). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dan *perceived organizational support*, *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dan *talent management* berpengaruh secara tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui *perceived organizational support*. Implikasi penelitian ini adalah untuk meningkatkan retensi karyawan, pihak manajemen Montigo Resort Seminyak-Bali seharusnya meningkatkan pengembangan bakat serta dukungan kepada karyawan.

Kata kunci: *Perceived Organizational Support, Retensi Karyawan, Talent Management.*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu aset penting perusahaan, yang memungkinkan mereka untuk menggerakkan, mengontrol, dan mengembangkan bisnis mereka ke arah yang lebih baik. Perusahaan akan berhasil jika karyawannya mampu memenuhi syarat yang ditetapkan perusahaan (Perdana et al., 2012). Perusahaan berusaha untuk memahami kondisi sumber daya khususnya sumber daya manusia karena mereka memainkan peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan dan bersaing dengan para pesaing (Sutherland, 2003). Takahashi (2006) menegaskan bahwa dari sudut pandang organisasi, pengembangan bakat dan kemampuan khusus perusahaan sangat penting untuk mempertahankan dan mempromosikan karyawan dalam jangka panjang berdasarkan kemampuan unik perusahaan.

Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada jumlah karyawan yang tetap bekerja (Das dan Baruah, 2013). Jika perusahaan memiliki tingkat perputaran karyawan yang tinggi, mereka dapat kehilangan uang karena harus membayar untuk merekrut dan melatih karyawan baru. Akibatnya, mempertahankan karyawan sangat penting (Kumar et al., 2012). Retention karyawan dimaksudkan untuk mencegah karyawan yang berbakat keluar dari organisasi, karena hal itu dapat mengurangi produktivitas perusahaan (Samuel dan Chipunza, 2009). Retention karyawan yang tinggi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, sementara retensi karyawan yang rendah menunjukkan turnover karyawan yang lebih tinggi, yang berdampak negatif pada kinerja dan efektivitas perusahaan.

Masalah retensi karyawan ditemukan di Montigo Resort Seminyak, yang terletak di Jalan Petitenget Seminyak. Resor ini dibangun pada tahun 2016 dan memiliki semua fasilitas yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pasar internasional, termasuk pilihan tempat makan, pusat kebugaran, kolam renang, dan ruang pertemuan yang besar dan nyaman.

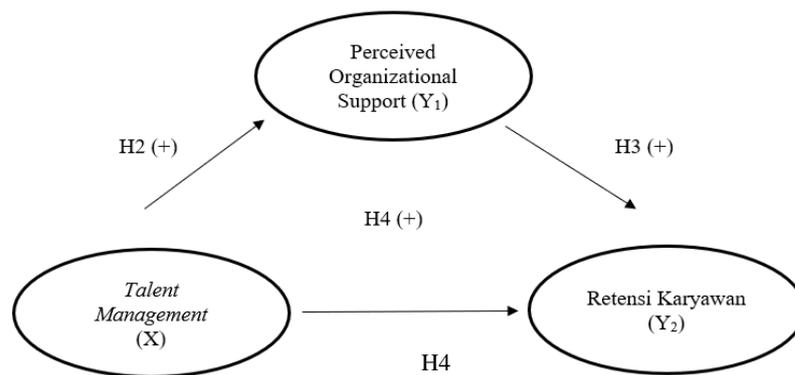
Tingkat retensi karyawan yang baik merupakan indikasi bahwa suatu organisasi memiliki strategi retensi yang kuat, Tingkat retensi sebesar 90% atau lebih tinggi dianggap sebagai tingkat retensi yang baik (Tenney, 2023). Matt Tenney (2023) menyatakan bahwa retensi karyawan dihitung dengan cara membagi jumlah karyawan yang bertahan pada akhir periode dengan jumlah karyawan pada awal periode. Data retensi karyawan Montigo Resort Seminyak disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Tingkat Retensi Karyawan Montigo Resort Seminyak Tahun 2021-2023

Tahun	Jumlah Karyawan		Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Retensi (%)
	Awal (1)	Akhir (2)			
			(3)		$\frac{(2)}{(1)} \times 100\%$
2021	84	73	11	6	86,90
2022	79	71	8	4	89,87
2023	75	66	9	7	88,00

Sumber: Human Resource Development Montigo Resort Seminyak, 2024

Data pada Tabel 1 menunjukkan Montigo Resort Seminyak dalam periode 2021 hanya mampu mempertahankan karyawan 86,90 persen. Pada tahun 2022 retensi karyawan sempat mengalami peningkatan menjadi 89,87 persen, namun kembali menurun pada tahun 2023 menjadi 88,00 persen.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Melalui manajemen sumber daya manusia di seluruh organisasi, manajemen bakat meningkatkan tingkat retensi karyawan (Lewis & Heckman, 2006). Setiap pekerja menginginkan posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka. Ketika organisasi dapat menempatkan pekerja di posisi dan domain yang sesuai dengan keterampilan dan bakat mereka, mereka akan bersemangat untuk bekerja (Hughes, 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2019) mengemukakan bahwa *talent management* berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan Karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan. Hipotesis yang diajukan berdasarkan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut.

H1 : Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Talent management yang efektif memungkinkan karyawan merasa menjadi bagian yang berkontribusi penting bagi organisasi (Kontoghioghes, 2016). Cheese (2008) menyatakan bahwa talenta adalah kemampuan yang dimiliki karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga menjadi faktor pendorong utama di balik kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi. Pemberian pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan merupakan bentuk dukungan yang diberikan untuk meningkatkan dan memperkuat pengetahuan dan keahlian karyawan, sehingga karyawan merasa diperhitungkan dan dihargai oleh perusahaan. Penelitian sebelumnya mengemukakan hubungan positif secara langsung antara *talent management* dan *perceived organizational support* (Gupta, 2019). Hipotesis yang diajukan berdasarkan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut.

H2 : Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support*.

Perceived Organizational Support (POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Darmika dan Sriathi, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Putra

dan Rahyuda (2016) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* merujuk pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai dan peduli terhadap kontribusi mereka. Wijayanti dan Harlina (2015) menyatakan retensi karyawan berhasil karena karyawan mendapatkan dukungan dari organisasi dalam bentuk penghargaan atas kontribusi yang karyawan berikan. Hipotesis yang diajukan berdasarkan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut.

H3 : *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Tingkat retensi karyawan dalam perusahaan dan faktor manajemen bakat dapat dimediasi oleh dukungan organisasi yang dirasakan (POS) (Hassan et al., 2022). Pemberian pelatihan untuk meningkatkan bakat dan kemampuan yang dimiliki karyawan juga dianggap sebagai suatu bentuk dukungan yang diberikan oleh organisasi untuk meningkatkan semangat kerja dan retensi karyawan itu sendiri terhadap perusahaan. Penelitian Dwi (2021) menyatakan bahwa ketika organisasi memberikan perhatian dan dukungan berupa pelatihan untuk manajemen karir, karyawan cenderung memilih untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Hipotesis yang diajukan berdasarkan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut.

H4 : *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Penelitian ini tergolong ke dalam penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh satu variabel bebas yaitu variabel *talent management*, satu variabel mediasi yaitu variabel *perceived organizational support* terhadap variabel terikat yaitu retensi karyawan. Lokasi penelitian terletak di Montigo Resort Seminyak beralamat di Jalan Petitenget, Seminyak, Kecamatan Kuta Utara, Kerobokan Kelod, Kabupaten Badung, Provinsi Bali. Penelitian dilakukan di lokasi ini karena ditemukannya masalah yang terkait dengan retensi karyawan.

Populasi karyawan Montigo Resort Seminyak berjumlah 73 orang. Sampel pada penelitian ini menggunakan seluruh populasi karyawan yaitu 73 karyawan dengan metode penentuan sampel yang digunakan adalah teknik nonprobability sampling dengan metode sampel jenuh.

Data yang didapatkan pada proses pengambilan data di lapangan akan dianalisis dengan statistik deskriptif serta statistik inferensial. Statistik deskriptif berupa distribusi frekuensi karakteristik responden, sedangkan statistik inferensial berupa *path analysis* yang diertasi Uji

Sobel yang digunakan untuk menguji hipotesis. Kuesioner dan wawancara merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh data. Data yang terkumpul dianalisis dengan uji asumsi klasik, teknik analisis jalur, uji sobel serta uji VAF.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1.	Retensi Karyawan (Y ₂)	Y _{2.1}	0,863	Valid
		Y _{2.2}	0,864	Valid
		Y _{2.3}	0,904	Valid
2.	<i>Perceived Organizational Support</i> (Y ₁)	Y _{1.1}	0,851	Valid
		Y _{1.2}	0,845	Valid
		Y _{1.3}	0,845	Valid
		Y _{1.4}	0,863	Valid
		Y _{1.5}	0,653	Valid
		Y _{1.6}	0,655	Valid
		Y _{1.7}	0,858	Valid
		Y _{1.8}	0,828	Valid
		Y _{1.9}	0,865	Valid
		Y _{1.10}	0,840	Valid
3.	<i>Talent Management</i> (X)	X ₁	0,901	Valid
		X ₂	0,866	Valid
		X ₃	0,918	Valid
		X ₄	0,828	Valid
		X ₅	0,915	Valid
		X ₆	0,867	Valid

Sumber: (data diolah), 2024.

Hasil uji pada Tabel 2 menunjukkan nilai koefisien korelasi semua alat penelitian yang digunakan untuk menilai *talent management*, *perceived organizational support*, dan variabel retensi karyawan. Dengan semua item pernyataan memperoleh skor lebih dari 0,30. Hal ini berarti dapat digunakan karena dapat dianggap valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Realibilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Retensi Karyawan (Y ₂)	0,847	Reliabel
2	Perceived Organizational Support (Y ₁)	0,941	Reliabel
3	Talent Management (X)	0,940	Reliabel

Sumber: (data diolah), 2024.

Hasil uji pada Tabel 3 menunjukkan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60 untuk ketiga variabel yaitu *talent management*, *perceived organizational support* dan retensi karyawan, Hal ini berarti dapat digunakan karena dapat dianggap reliabel.

Hasil analisis Data

Hasil Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Struktural 1

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	73
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,200

Sumber: Data primer diolah,

Hasil uji Tabel 4 menunjukkan model persamaan regresi berdistribusi normal yang terlihat pada nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200 yang lebih besar dari nilai alpha 0,05.

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas Struktural 2

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	73
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,192

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hasil uji Tabel 5 menunjukkan model persamaan regresi berdistribusi normal yang terlihat pada nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,192 yang lebih besar dari nilai alpha 0,05.

2) Uji Multikolinearitas

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas Struktural 2

Variabel	Tolerance	VIF
<i>Talent management</i> (X)	0,581	1,721
<i>Perceived organizational support</i> (M)	0,581	1,721

Sumber: *Data primer diolah, 2024*

Hasil uji Tabel 6 menunjukkan tidak terdapat multikolinearitas pada model persamaan regresi karena nilai toleransi dan VIF variabel *talent management* dan variabel *perceived organizational support* lebih besar dari 0,10 dan kurang dari 10.

3) Uji Heteroskedastisitas

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,989	1,884		3,179	0,002
<i>Talent management</i>	-0,077	0,081	-0,111	-0,941	0,350

Sumber: *Data primer diolah, 2024*

Tabel 7 menunjukkan bahwa variabel *talent management* mempunyai nilai signifikan sebesar 0,350. Angka tersebut lebih besar dari 0,05 yang menunjukkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap residual absolut. Sehingga model yang dikembangkan bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktural 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
2 (Constant)	1,641	0,474		3,463	0,001
<i>Talent management</i>	-0,019	0,023	-0,125	-0,809	0,421
<i>Perceived organizational support</i>	-0,008	0,015	-0,079	-0,514	0,609

Sumber: *Data primer diolah, 2024*

Hasil uji Tabel 8 menunjukan nilai signifikansi dari variabel *talent management* sebesar 0,421, variabel *talent management* sebesar 0,609. Karena hasilnya lebih dari 0,05, maka residual absolut tidak terpengaruh oleh variabel independen. Oleh karena itu, tidak ada tanda-tanda heteroskedastisitas dalam model yang dikembangkan.

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Tabel 9. Hasil Analisis Jalur Persamaan Struktural 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,145	3,175		4,769	0,000
	Talent management	0,982	0,137	0,647	7,154	0,000

R1² : 0,419
 F statistic : 51,178
 Sig. F : 0,000

Sumber: (*Data primer diolah*), 2024

Persamaan struktur berdasarkan hasil *path analysis* persamaan regresi 1 seperti yang ditunjukkan pada Tabel 9 adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X + e_1$$

$$Y_1 = 0,647X$$

Nilai β_1 adalah sejumlah 0,647 memiliki *talent management* berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support*, Hal ini menunjukkan bahwa akan terjadi peningkatan sebesar 0,647 dalam kesan dukungan organisasi jika variabel manajemen bakat meningkat. Dengan nilai determinasi total (R square) sebesar 0,419, besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menunjukkan bahwa perbedaan dalam manajemen bakat menyumbang 41,9 persen dari variasi dalam persepsi dukungan organisasi, dengan faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model untuk 58,1 persen sisanya.

Tabel 10. Hasil Analisis Jalur Persamaan Struktural 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,910	0,797		1,142	0,257
	Talent management	0,211	0,039	0,446	5,371	0,000
	Perceived organizational support	0,152	0,026	0,488	5,873	0,000

R2² : 0,719
 F statistic : 89,625
 Sig. F : 0,000

Sumber: *Data primer diolah*, 2024

Didapatkan persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y_2 = \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + e_2$$

$$Y_2 = 0,446X + 0,488Y_1$$

Simpulan yang didapat dari persamaan tersebut adalah sebagai berikut:

Nilai β_2 sejumlah 0,446 berarti *talent management* memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan, jika variabel *talent management* meningkat maka retensi karyawan meningkat sebanyak 0,446. Nilai β_3 sejumlah 0,488 berarti *perceived organizational support* mempunyai pengaruh positif terhadap retensi karyawan, hal ini memiliki arti apabila variabel *perceived organizational support* meningkat maka variabel retensi karyawan akan meningkat sebesar 0,488. Variasi dalam *talent management* dan *perceived organizational support* mencakup 71,9 persen variasi dalam retensi karyawan, dengan faktor-faktor lain di luar model menjelaskan 28,1 persen sisanya. Hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai determinasi total (R square) sebesar 0,719.

1) Bentuk diagram koefisien jalur

a. Pengaruh langsung (*direct effect*)

Pengaruh langsung adalah ketika suatu variabel memengaruhi variabel lain tanpa ada variabel lain yang memediasi.

1. Pengaruh variabel *talent management* (X) terhadap *perceived organizational support* (Y_1):

$$X \longrightarrow Y_1 = 0,647$$

2. Pengaruh variabel *talent management* (X) terhadap retensi karyawan (Y_2):

$$X \longrightarrow Y_2 = 0,446$$

3. Pengaruh variabel *perceived organizational support* (Y_1) terhadap retensi karyawan (Y_2):

$$Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0,488$$

b. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

Pengaruh tidak langsung adalah ketika terdapat variabel lain yang menjadi pemediasi hubungan antara kedua variabel.

Pengaruh variabel *talent management* (X) terhadap *perceived organizational support* (Y_1) dengan retensi karyawan (Y_2) sebagai variabel perantara:

$$\begin{aligned} X \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 &= (0,647) \times (0,488) \\ &= 0,315 \end{aligned}$$

c. Pengaruh total (*total effect*)

Pengaruh total dihitung dengan cara menambahkan pengaruh langsung *talent management* pada retensi karyawan, lalu mengalikan pengaruh langsung *talent management* pada *perceived organizational support* dengan pengaruh langsung

perceived organizational support pada retensi karyawan. Pengaruh total dari variabel X terhadap Y_2 melalui Y_1 maka didapatkan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total effect} &= 0,446 + (0,647 \times 0,488) \\ &= 0,761 \end{aligned}$$

2) Menguji nilai koefisien determinasi (R^2) dan variabel *error* (e)

Model struktural 1 dan 2 dapat digunakan sebagai dasar penyusunan model diagram jalur akhir. Nilai standar error ditentukan sebagai berikut sebelum model diagram jalur akhir disusun.

$$Pe_i = \sqrt{1-R_i^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1-R_1^2} = \sqrt{1-0,419} = \sqrt{0,581} = 0,762$$

$$Pe_2 = \sqrt{1-R_2^2} = \sqrt{1-0,719} = \sqrt{0,281} = 0,530$$

Hasil error (Pe_1) maupun error (Pe_2) masing-masing adalah 0,762 dan 0,530. Koefisien determinasi total berdasarkan analisis e_1 dan e_2 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 (Pe_2)^2 \\ &= 1 - (0,762)^2 (0,530)^2 \\ &= 1 - 0,580 \times 0,280 \\ &= 1 - 0,162 \\ &= 0,838 \end{aligned}$$

Determinasi total memiliki nilai sebesar 0,838 berarti bahwa 83,8 persen variabel retensi karyawan dipengaruhi oleh variabel *talent management* dan *perceived organizational support*, sisanya sebanyak 16,2 persen dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel berdasarkan perhitungan mengenai persamaan struktur, perhitungan *error* dan determinasi total serta pengaruh variabel dijelaskan pada Tabel 4.14.

Tabel 11. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Talent Management (X), Perceived Organizational Support (Y₁), dan Retensi Karyawan (Y₂)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Perceived Organizational Support (Y ₁) ($\beta_1 \times \beta_3$)	Pengaruh Total
X → Y ₁	0,647	-	0,647
Y ₁ → Y ₂	0,488	-	0,488
X → Y ₂	0,446	0,315	0,761

Sumber: Data primer diolah, 2024

Nilai pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel pada setiap persamaan struktural dengan menggunakan teknik analisis jalur dirangkum dalam Tabel 11. Nilai-nilai pada Tabel 11 akan dijelaskan dengan cara berikut.

1) Pengaruh *talent management* terhadap *perceived organizational support*

Nilai koefisien jalur pengaruh langsung *talent management* terhadap *perceived organizational support* sebesar 0,647, hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung *talent management* berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support*

2) Pengaruh *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan

Nilai koefisien jalur pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan sebesar 0,488, hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan

3) Pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan

Nilai koefisien jalur pengaruh langsung *talent management* terhadap retensi karyawan sebesar 0,446, hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung *talent management* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan

4) Peran *perceived organizational support* dalam memediasi pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan

Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* dalam memediasi pengaruh *talent management* terhadap *perceived organizational support* sebesar 0,315, hasil tersebut menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui *perceived organizational support*.

Hasil Uji Sobel

1) Rumusan hipotesis

H_0 : *Perceived organizational support* tidak memediasi pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan

H_4 : *Perceived organizational support* memediasi pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan

2) Kriteria pengujian

Kriteria pengujian yang digunakan adalah sebagai berikut:

Jika Z hitung $\leq 1,96$ maka H_0 diterima, berarti *perceived organizational support* merupakan variabel mediasi.

Jika Z hitung $> 1,96$ maka H_0 ditolak, berarti *perceived organizational support* bukan merupakan variabel mediasi.

3) Penghitungan variabel mediasi menggunakan statistik uji.

Rumus uji sobel dapat dihitung sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2S_a^2 + a^2S_b^2 + S_a^2S_b^2}}$$

Keterangan:

$$a = 0,982$$

$$s_a = 0,137$$

$$b = 0,152$$

$$s_b = 0,026$$

$$Z = \frac{0,982 \cdot 0,152}{\sqrt{0,152^2 \cdot 0,137^2 + 0,982^2 \cdot 0,026^2 + 0,137^2 \cdot 0,026^2}}$$

$$Z = \frac{0,149}{0,033}$$

$$Z = 4,515$$

Hasil uji sobel menunjukkan bahwa nilai Z hitung sebesar $4,515 > 1,96$, yang artinya *perceived organizational support* merupakan variabel yang memediasi pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan Montigo Resort Seminyak atau dengan kata lain *talent management* berpengaruh secara tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui *perceived organizational support*. Maka H_0 ditolak dan H_4 diterima.

Hasil Uji VAF

Pengujian hipotesis mediasi melalui metode VAF. Metode ini menjadi pengukur sebesar apa variabel pemediasi dapat menyerap pengaruh langsung yang tadinya signifikan dari model tanpa pemediasi, menghitung *Variance Accounted For* (VAF) dengan rumus:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung}}$$

$$VAF = \frac{(0,647 \times 0,488)}{(0,446 + 0,647 \times 0,488)}$$

$$= 0,315/0,761$$

$$= 0,413 \text{ atau } 41,3 \text{ persen.}$$

VAF memiliki nilai (41,3 persen) yang lebih dari 20 persen, maka dapat dikatakan bahwa terdapat efek mediasi. Dengan demikian, maka hipotesis yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* memediasi pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan diterima. Maka dapat disimpulkan *perceived organizational support* sebagai pemediasi parsial (*partial mediation*)

Pembahasan Pengaruh Setiap Variabel Penelitian

Pengaruh *Talent Management* Terhadap Retensi Karyawan Pada Montigo Resort Seminyak

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa retensi karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *talent management*. Maka dapat diambil simpulan bahwa semakin baik *talent management* maka akan meningkatkan retensi karyawan pada Montigo Resort Seminyak, sehingga hipotesis pertama di terima. Pada variabel *talent management* pernyataan perusahaan melaksanakan proses penilaian seleksi karyawan yang sesuai bakat karyawan memiliki nilai rata – rata tertinggi, hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa Montigo Resort Seminyak telah melaksanakan proses penilaian seleksi karyawan yang sesuai bakat karyawan, maka hal tersebut akan membuat perusahaan dapat memperoleh karyawan sesuai dengan bakat yang dibutuhkan dan nantinya dengan bakat yang dimiliki, sehingga karyawan akan dapat memperoleh pekerjaan sesuai dengan bakat yang dimiliki dan nantinya akan merasa betah bekerja di Montigo Resort Seminyak. Menurut Tusang dan Tajuddin (2015), *talent management* adalah proses untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk menempatkan dirinya di posisi penting untuk pemimpin masa depan perusahaan dan untuk mendukung kompetensi inti perusahaan. Talent management juga dapat diartikan sebagai sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan bakat karyawan dalam organisasi.

Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Perceived Organizational Support* Pada Montigo Resort Seminyak

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* yang dirasakan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *talent management*. Maka dapat diambil simpulan bahwa semakin baik *talent management* maka akan meningkatkan *perceived organizational support* pada Montigo Resort Seminyak, sehingga hipotesis kedua di terima. Pada variabel *talent management* pernyataan perusahaan melaksanakan proses penilaian seleksi karyawan yang sesuai bakat karyawan memiliki nilai rata – rata paling tinggi, hasil tersebut akan memungkinkan Montigo Resort Seminyak memperoleh karyawan dengan bakat sesuai yang dibutuhkan perusahaan, sehingga dengan bakat yang dimiliki karyawan akan mampu memberikan kontribusi yang baik untuk perusahaan, sehingga perusahaan juga akan dapat memberikan penghargaan sesuai kontribusi karyawan untuk perusahaan. Menurut Frank et al. (2004), talenta menunjukkan kemampuan untuk belajar dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan masalah baru. Sedangkan

menurut Cheese (2008), *talent* adalah kumpulan pengetahuan, pengalaman, keahlian, dan tingkah laku yang dimiliki dan dibawa oleh seseorang ke tempat kerjanya..

Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Retensi Karyawan Pada Montigo Resort Seminyak

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa retensi karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *perceived organizational support*. Maka dapat diambil simpulan bahwa semakin baik *perceived organizational support* maka akan meningkatkan retensi karyawan pada Montigo Resort Seminyak, sehingga hipotesis ketiga di terima. Pada variabel *perceived organizational support* pernyataan perusahaan memberikan keamanan untuk saya dalam bekerja memiliki nilai rata – rata paling tinggi, hasil penelitian tersebut memiliki arti bahwa Montigo Resort Seminyak telah memberikan kemandirian yang memadai terhadap karyawan, sehingga hal tersebut akan membuat karyawan merasa aman dalam bekerja dan akan membuat karyawan merasa betah bekerja di Montigo Resort Seminyak.

***Perceived Organizational Support* Memediasi Pengaruh *Talent Management* Terhadap Retensi Karyawan Pada Montigo Resort Seminyak**

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* mampu memediasi pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan dengan kata lain *talent management* berpengaruh secara tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui *perceived organizational support*, sehingga hipotesis keempat di terima. Dengan adanya *talent management* yang baik maka akan meningkatkan *perceived organizational support*, sehingga nantinya akan meningkatkan retensi karyawan Montigo Resort Seminyak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dockel *et al.* (2006), Dwi (2021) dan Hassan *et al.* (2022) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa *perceived organizational support* mampu memediasi pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Simpulan yang didapat berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, artinya semakin baik *talent management* maka akan meningkatkan retensi karyawan Montigo Resort Seminyak.
- 2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support*, artinya semakin baik *talent management* maka akan meningkatkan *perceived organizational support* Montigo Resort Seminyak.
- 3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, artinya semakin baik *perceived organizational support* maka akan meningkatkan retensi karyawan Montigo Resort Seminyak.
- 4) *Perceived organizational support* mampu memediasi pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan, artinya semakin baik *talent management* maka akan dapat meningkatkan *perceived organizational support*, dimana nantinya juga akan meningkatkan retensi karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

- 1) Pada variabel retensi karyawan, sebagian besar karyawan merasa perusahaan sudah menyediakan peluang karir yang setara bagi setiap karyawan. Namun beberapa karyawan masih memiliki kesan ketidakadilan dalam kesempatan pengembangan karier dan berpotensi menurunkan retensi karyawan dan meningkatkan kemungkinan mereka mencari peluang di tempat lain. Menurut hasil tersebut maka diharapkan pihak Montigo Resort Seminyak lebih meningkatkan program karir yang adil dan jelas untuk karyawan.
- 2) Pada variabel *perceived organizational support*, sebagian besar karyawan merasa perusahaan sudah menghargai kontribusi yang diberikan oleh para karyawan. Namun beberapa karyawan masih merasa tidak dihargai, yang pada akhirnya dapat menurunkan retensi karyawan. Menurut hasil tersebut maka diharapkan pihak Montigo Resort

Seminyak lebih menghargai kontribusi karyawan, dengan memberikan kompensasi sesuai dengan kontribusi karyawan dan memberikan promosi jabatan kepada karyawan yang berprestasi.

- 3) Pada variabel *talent management*, sebagian besar karyawan merasa perusahaan sudah menghargai bakat yang dimiliki dengan memberikan imbalan yang sesuai. Namun beberapa karyawan masih merasa tidak dihargai, yang terlihat pada ketidakpuasan terhadap kompensasi atau penghargaan yang mereka terima tidak sebanding dengan keterampilan, pengalaman, dan kontribusi yang mereka berikan. Jika perusahaan tidak memberikan penghargaan yang sesuai terhadap bakat dan kinerja karyawan, hal ini dapat menurunkan tingkat retensi karyawan. Menurut hasil tersebut maka diharapkan pihak Montigo Resort Seminyak lebih meningkatkan penempatan pekerjaan sesuai dengan bakat karyawan, dan memberikan insentif yang sesuai.
- 4) Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi tambahan dan untuk memperkuat hasil dari penelitian-penelitian yang berhubungan dengan pengaruh variabel *talent management* terhadap retensi karyawan melalui *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adzka, S. A., & Surya P., M. (2017). Analisis faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–7.
- Azan, P. G., Hendriani, S., & Aulia, A. F. (2022). Pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi di BPJS Kesehatan dan Kedepuhan Wilayah SUMBAGTENG Jambi. *Jurnal Daya Saing*, 8(1), 90–97.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2008). *Best practices on talent management*. PPM.
- Capelli, P. (2008). *Talent on demand*. Harvard Business School Publishing.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page.
- Darmika, N. K. A. P., & Sriathi, A. A. (2019). Pengaruh pengembangan karier, komitmen organisasional, dan perceived organizational support terhadap retensi karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(7), 4153–4182.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 14(2), 8–16.
- Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20–28.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Ekhsan, M., & Sari, D. M. R. (2022). Peran komitmen organisasi sebagai mediasi pada pengaruh talent management terhadap employee retention. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1609–1620.
- Farnadale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168.
- Frank, F., Finnegan, R., & Taylor, C. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 21 update PLS. Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- 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*, 31(10), 4150–4169.
- Hassan, A., Donianto, C., Kiolol, T., & Abdullah, T. (2022). Pengaruh talent management dan work-life balance terhadap retensi karyawan dengan mediasi dukungan organisasi. *Modus*, 34(2), 158–183.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention, and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757.
- Isa, A. B., & Ibrahim, H. I. B. (2020). The mediating effect of perceived organizational support between talent development and employee engagement at Malaysian GLCs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10), 505–517.
- Jauhar, J., Ting, C. S., & Rahim, N. F. A. (2017). The impact of reward and transformational leadership on intention to quit of generation Y employees in oil and gas industry: Moderating role of job satisfaction. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(4), 426–441.
- Juliana, & Hendriati, Y. (2020). Analisis pengaruh perceived organizational support dan job involvement terhadap employee engagement serta dampaknya pada retensi karyawan di PT. Griya Makmur Nusantara. *E-Jurnal Rekaman*, 4(1), 2598–2620.
- Karthi. (2012). A study on employee retention in leading multinational automobile sector in India. 2(9), 1474–1482.
- Kim, W., Leong, J., & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 171–193.
- Kumar, & Yacob. (2012). A study on turnover intentioned in fast food industry: Employees fit to the organizational culture and the importance of their commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5), 9–42.

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631–1654.
- Mangusho, Y. S., Mure, R. K., & Nelima, E. (2015). Evaluation of talent management on employees performance in beverage industry: A case of Delmonte Kenya Limited. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8), 191–199.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management: Manajemen sumber daya manusia* (D. Angelia, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, M. T., & Nasution, S. (2022). Pengaruh talent management terhadap employee retention pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Medan. *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 2(4), 1009–1019.
- Partina, A., Harsono, M., Sawitri, H. S., & Haryono, T. (2019). The predictor of organizational citizenship behaviour using social exchange theory. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 9(5), 514–518.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent management mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima*. Jakarta: PT Gramedia.
- Perdana, R., Mukzam, M. D., & N. Gunawan, E. (2012). Pengaruh motivasi dan kemampuan kerja terhadap prestasi kerja karyawan (Studi pada karyawan PT Bank Tabungan Negara, Tbk. Cabang Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 1–10.
- Putra, I. B. G. S., & Rahyuda, A. G. (2016). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan perceived organizational support (POS) terhadap retensi karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(2), 810–837.
- Ragupathi. (2013). The employee retention practices of MNC's in Hyderabad. *Research Journal of Management Sciences*, 2(4), 21–24.
- Rahmawati, H. A. (2019). Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419–429.
- Raineri, N., Mejía-Morelos, J. H., Francoeur, V., & Paillé, P. (2016). Employee eco-initiatives and the workplace social exchange network. *European Management Journal*, 34(1), 47–58.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 698–714.
- Riduwan, & Kuncoro. (2011). *Cara menggunakan dan memakai path analysis (analisis jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Rizky, I. D. (2020). Peran dukungan organisasi untuk meningkatkan retensi karyawan Bank X. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(2), 244–259.

- Rumawas, W. (2021). Talent management practices on employee turnover intention. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 14(3), 248–263.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410–415.
- Sigit, S. (2003). *Esensi perilaku organisasi*. Yogyakarta: BPFE Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Smilansky, J. (2008). *Developing executive talent: Metode efektif untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin dalam perusahaan* (O. M. Jalal, Trans.). Jakarta: PPM.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana. (2007). *Tahap-tahapan penelitian kualitatif mata kuliah analisis data kualitatif*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Susilo, A. (2013). Pengaruh retensi karyawan dan kepuasan pelanggan terhadap kinerja. *Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis*, 1(3), 247–262.
- Suta, I. Gd. M. A. B., & Ardana, I. K. (2019). Pengaruh kompensasi, persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(2), 8047–8074.
- Sutherland, J. (2003). The experience of work: Is working for an overseas-owned multinational so different? *Journal Academy of Management Review*, 1(2), 149–167.
- Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives in the motivation levels of Japanese employees. *Journal of Career Development International*, 13(1), 6–18.
- Tan, J., & Chong, E. (2009). The influence of high performance work system on employee attitudes: A study of multinational corporations in Malaysia. *International Journal of Manpower*, 30(4), 336–352.
- Thao, N. T. (2020). The effects of talent management on employee retention: Evidence from Vietnam. *Science Journal of Business and Management*, 8(1), 11–17.
- Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring, and improving employee engagement. *Society for Human Resource Management*.