

**Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan**

**Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z**

**(Studi Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar)**

**SKRIPSI**



Oleh :

**Muhammad Yazif Nabhan Akmal**

**NIM : 19510069**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2023**

**Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan**

**Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z**

**(Studi Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh :

**Muhammad Yazif Nabhan Akmal**

**NIM : 19510069**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2023**

# **HALAMAN PERSETUJUAN**

Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja  
Karyawan Generasi Z  
(Studi Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar)

## **SKRIPSI**

Oleh

**MUHAMMAD YAZIF NABHAN AKMAL**

NIM : 19510069

Telah Disetujui Pada Tanggal 6 Desember 2023

**Dosen Pembimbing,**



**Setiani, M.M**

**NIP. 199009182018012002**

# HALAMAN PENGESAHAN

Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja  
Karyawan Generasi Z  
(Studi Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar)

## SKRIPSI

Oleh  
**MUHAMMAD YAZIF NABHAN AKMAL**  
NIM : 19510069

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 22 Desember 2023

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

**Nur Arifuddin, S.S., M.Pd**

NIP. 19831008201608011093

2 Anggota Penguji

**Dr. Romi Faslah, S.Pd.I., M.Si**

NIP. 19761221201608011041

3 Sekretaris Penguji

**Setiani, M.M**

NIP. 199009182018012002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Muhammad Sulhan, SE, MM**

NIP. 197406042006041002

## HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Yazif Nabhan Akmal

NIM : 19510069

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

### **Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Studi Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar)**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak atau Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 1 Desember 2023

Hormat saya,



Muhammad Yazif Nabhan Akmal

NIM : 19510069

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Karya ilmiah ini dipersembahkan untuk:

### **Keluarga Tercinta:**

Ibu tercinta Leli Solihah, Tete tersayang Zulfa Fadhila, Bapak Amaludin, Mang Jaja dan Saudara-saudara yang lainnya.

(Terima kasih untuk kasih sayang, dukungan, motivasi, nasihat, dan do'a untuk kesuksesan penulis)

### **Dosen Pembimbing:**

Ibu Setiani, SE., M.M

(Terima kasih untuk ilmu, semangat, do'a, serta kesabaran dan motivasi selama proses penyelesaian skripsi)

### **Dosen-dosen:**

(Terima kasih untuk ilmu dan pengalaman yang telah diberikan, serta untuk kesabaran dan motivasi dalam membimbingku)

### **Teman-Teman:**

Akbar Dani, Mehong, Hagi Fridana, Farhanudin Rabbani, Farik Abdillah, Salfa Rezanuari, Abdul, Topik, Fadil, Rohman, Adi, Ajis, Yanuar, Gaizka, Raehan, Tirta, Zidane, Gibran, Rama, Adit, Ridwan, Kepin, Ody, Mas Duy, Nopal, Sapik, Adil, Teman KKN Jasinga, Teman Kamapa serta teman-teman yang lainnya.

(Terima kasih karena telah ada di sisi kami dalam proses perjalanan menjadi pribadi yang lebih baik. Terima kasih atas dukungan, doa, dan berbagi kegembiraan serta kesedihan bersama-sama. Semoga semua langkah yang kami ambil selalu mendapatkan ridha Allah SWT dan membawa kami menuju masa depan yang sukses)

## HALAMAN MOTTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain,”

**(QS. Al-Insyiroh:6-7)**

“Jika seseorang berpegian dengan tujuan mencari ilmu, maka allah akan menjadikan perjalanannya seperti perjalanan menuju surga”

**(Nabi Muhammad SAW)**

"Tidak ada rasa bersalah yang dapat mengubah masa lalu dan tidak ada kekhawatiran yang dapat mengubah masa depan"

**(Umar Bin Khattab)**

*" Believe in your flyness conquer your shyness"*

**(Kanye West)**

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi Allah SWT yang sudah memberikan rahmat beserta hidayah-Nya pada kita semuanya dan tidak lupa mengucapkan hamdalah terhadap limpahan taufik melalui Allah SWT dikarenakan sudah memberi kekuatan, ketabahan, kesehatan saat melaksanakan penelitian. Maka, kemudian penelitian ini mengangkat judul “Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Studi Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar)” bisa terselesaikan secara baik.

Sholawat dan salam semoga tetaplah tercurahkan pada junjungan besar kita yaitu Nabi Muhammad SAW, dikarenakan beliau sudah membimbing kita dari zaman jahiliyah ke zaman nuraniyah dengan tersiarkannya millah Islamiyah dan tidak lupa kita menyertakan doa pada keluarga beserta pengikut nabi dan alim ulama’.

Penelitian skripsi ini tidak akan memperoleh hasil baik bila tidak ada bimbingan, dukungan, do’a, dan dorongan melalui beberapa pihak. Sehingga, pada kesempatan ini tidak lupa kami ucapkan terima kasih yang sebesar mungkin untuk :

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA. sebagai Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI sebagai Dekan Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

3. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Setiani, SE., M.M. yang secara bijaksana maupun sabar sudah memberi saran dan bimbingan serta masukan pada proses pembuatan tugas akhir ini.
5. Bapak beserta Ibu dosen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Orang tua, Kakak, semua keluarga yang selalu memberi dukungan dan do'a terbaik.
7. Teman-teman yang sudah memberi semangat maupun dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Semua pihak yang berkontribusi langsung dan tidak langsung yang tidak dapat dituliskan seluruhnya.

Akhirnya, dengan seluruh kerendahan hati penulis sadar bahwasanya pembuatan skripsi ini masih jauh kata sempurna. Karenanya peneliti menginginkan saran beserta kritik yang membangun untuk menyempurnakan penulisan ini. Diharapkan karya sederhana ini bisa memberikan manfaat secara baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal 'Alamin.

Malang, 1 Desember 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	11
1.4.2 Manfaat Praktis .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
2.2 Kajian Teoritis .....	16
2.2.1 Manajemen Bakat .....	16
2.2.2 Retensi Karyawan .....	24
2.2.3 Kinerja Karyawan .....	31
2.2.4 Generasi Z.....	36
2.3 Kerangka Konseptual .....	39
2.4 Hipotesis .....	41
2.4.1 Pengaruh Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan.....	41
2.4.2 Pengaruh Manajemen Bakat Terhadap Retensi Karyawan.....	42
2.4.3 Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. ....	42

2.4.4. Pengaruh Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan.....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	44
3.2 Populasi dan Sampel .....	45
3.2.1 Populasi.....	45
3.2.2 Sampel .....	46
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel .....	46
3.3 Lokasi Penelitian .....	47
3.4 Definisi Operasional Variabel .....	47
3.4.1 Variabel Independen (X) .....	47
3.4.2 Variabel dependent (Y).....	47
3.4.3 Variabel Mediasi (Z).....	48
3.5 Data dan Jenis Data .....	50
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	51
3.7 Skala Pengukuran .....	52
3.8 Teknik Analisis Data .....	52
3.8.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	52
3.8.2 Uji Asumsi Klasik.....	54
3.8.3 Uji t .....	55
3.8.4 Uji Sobel .....	55
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>57</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	57
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	57
4.1.2 Karakteristik Responden.....	58
4.1.3 Skala Pengukuran .....	58
4.1.4 Uji Instrumen .....	69
4.1.5 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	71
4.1.6 Hasil Uji Hipotesis.....	73
4.2 Pembahasan .....	75
4.2.1 Pengaruh Langsung Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan..	76
4.2.2 Pengaruh Langsung Manajemen Bakat Terhadap Retensi Karyawan..	77
4.2.3 Pengaruh Langsung Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan..	78

4.2.4 Pengaruh Langsung Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan.....	79
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>80</b>
5.1 Kesimpulan.....	80
5.2 Saran.....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>82</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>87</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	12
Tabel 3. 1 Definisi Operasional .....	48
Tabel 3. 2 Kategori Jawaban Responden .....	52
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden .....	58
Tabel 4. 2 Skala Pengukuran Manajemen Bakat (X).....	59
Tabel 4. 3 Skala Pengukuran Retensi Karyawan (Z).....	62
Tabel 4. 4 Skala Pengukuran Kinerja Karyawan (Y).....	65
Tabel 4. 5 Tabel Uji Validitas .....	69
Tabel 4. 6 Tabel Uji Reliabilitas .....	70
Tabel 4. 7 Tabel Uji Hasil Normalitas Kolmogorov-Smirnov.....	71
Tabel 4. 8 Uji Hasil Multikolinearitas.....	72
Tabel 4. 9 Uji Hasil Heterokedastisitas.....	73
Tabel 4. 10 Hasil Uji t.....	73
Tabel 4. 11 Hasil Uji t.....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....	40
Gambar 4. 1 Hasil Sobel Test Calculator .....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	87
Lampiran 2. Data Kuesioner Responden .....	91
Lampiran 3. Hasil Uji Instrumen .....	95
Lampiran 4. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	99
Lampiran 5. Skala Pengukuran .....	100
Lampiran 6. Uji Hipotesis .....	106
Lampiran 7. Bukti Observasi .....	108
Lampiran 8. Surat Keterangan Bebas Plagiarisme.....	109

## ABSTRAK

Akmal, Muhammad Yazif Nabhan. 2023, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Studi Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar)”  
Pembimbing : Ibu Setiani, SE., M.M.  
Kata kunci : Manajemen Bakat, Retensi Karyawan, Kinerja Karyawan

---

Manajemen bakat merupakan aspek strategis yang krusial bagi keberhasilan suatu perusahaan. Keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan sangat tergantung pada ketersediaan karyawan yang kompeten dan berpengalaman. Dalam konteks ini, retensi karyawan menjadi landasan penting dalam memastikan kelangsungan bakat-bakat berharga di dalam perusahaan. Memahami pentingnya manajemen bakat melalui retensi karyawan melibatkan pertimbangan efisiensi dan efektivitas dalam keterampilan dan pengetahuan, serta dampak positif pada perusahaan. Retensi bukan hanya mengurangi biaya penggantian dan pelatihan ulang, tetapi juga menciptakan kestabilan perusahaan yang berdampak positif pada keterlibatan dan kemampuan karyawan. Dengan mempertahankan tenaga kerja yang telah teruji dan berpengalaman, perusahaan dapat lebih siap menghadapi tantangan masa depan dengan dukungan karakteristik dari generasi z menciptakan sinergi baru yang membangun potensi baru dan adaptif, sementara juga membangun citra positif sebagai keselarasan antara bakat dan pekerjaan yang mereka kerjakan. Penelitian ini dilakukan di Toserba Pajajaran Kota Banjar, dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh manajemen bakat melalui retensi karyawan terhadap kinerja karyawan di Toserba Pajajaran Kota Banjar.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini, populasi data pada penelitian ini sebanyak 60 karyawan, tetapi sesudah dilaksanakan *purposive sampling* sehingga didapatkan sampel yang sesuai kriteria sejumlah 45 karyawan. Teknik pengambilan data yang digunakan adalah kuesioner dan observasi. Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kemudian akan dianalisa dengan SPSS 26 dan diuji dengan uji validitas, uji reabilitas, kemudian dilanjutkan dengan uji asumsi klasik, dan dengan uji hipotesis yaitu uji t (parsial) dan uji sobel.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara manajemen bakat kerja terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan memiliki pengaruh dan signifikan, manajemen bakat berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan, retensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan manajemen bakat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui retensi karyawan di Toserba Pajajaran Kota Banjar.

## ABSTRACT

Akmal, Muhammad Yazif Nabhan. 2023, THESIS. Title: “The Effect of Talent Management Through Employee Retention of Generation Z Employee Performance (Study at Pajajaran Department Store, Banjar City)”

Advisor : Ibu Setiani, SE., M.M.

Keywords :Talent Management, Employee Retention, Employee Performance

---

*Talent management is a crucial strategic aspect for the success of a company. The sustainability and growth of the company is highly dependent on the availability of competent and experienced employees. In this context, employee retention becomes an important basis in ensuring the continuity of valuable talents within the company. Understanding the importance of talent management through employee retention involves considering efficiency and effectiveness in skills and knowledge, as well as the positive impact on the company. Retention not only reduces replacement and retraining costs, but also creates company stability which has a positive impact on employee engagement and capabilities. By maintaining a workforce that has been tested and experienced, companies can be better prepared to face future challenges with the support of the characteristics of Generation Z, creating new synergies that build new and adaptive potential, while also building a positive image as a harmony between talent and the work they do. This research was conducted at the Pajajaran Department Store, Banjar City, with the aim of finding out how talent management through employee retention affects employee performance at the Pajajaran Department Store, Banjar City.*

*The research method used in this research is quantitative research. In this study, the data population in this research was 60 employees, but after carrying out purposive sampling, a sample of 45 employees was obtained that met the criteria. The data collection techniques used were questionnaires and observation. The data obtained from distributing the questionnaire will then be analyzed using SPSS 26 and tested with a validity test, reliability test, then continued with the classical assumption test, and with hypothesis tests, t test (partial) and sobel test.*

*The research results show that there is an influence between work talent management on employee performance which shows that it has an influence and is significant, talent management has a significant positive effect on employee retention, employee retention has a significant effect on employee performance and talent management has a significant positive effect on performance through employee retention at the Pajajaran department stores, Banjar City.*

## مستخلص البحث

أكمل، محمد يزيد نبهان. ٢٠٢٣، أطروحة. العنوان: "تأثير إدارة المواهب من خلال الاحتفاظ بالموظفين على أداء موظفي الجيل Z (دراسة في متجر باجاجاران متعدد الأقسام، مدينة بنجار)"  
المشرفة : الأستاذة سيتيان المجستيرة  
الكلمات الأساسية : إدارة المواهب، الاحتفاظ بالموظفين، أداء الموظف

تعد إدارة المواهب جانباً استراتيجياً حاسماً لنجاح الشركة. تعتمد استدامة الشركة ونموها بشكل كبير على توافر الموظفين الأكفاء وذوي الخبرة. وفي هذا السياق، يصبح الاحتفاظ بالموظفين أساساً مهماً في ضمان استمرارية المواهب القيمة داخل الشركة. إن فهم أهمية إدارة المواهب من خلال الاحتفاظ بالموظفين ينطوي على النظر في الكفاءة والفعالية في المهارات والمعرفة، فضلاً عن التأثير الإيجابي على الشركة. لا يؤدي الاحتفاظ بالموظفين إلى تقليل تكاليف الاستبدال وإعادة التدريب فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى خلق استقرار الشركة مما له تأثير إيجابي على مشاركة الموظفين وقدراتهم. من خلال الحفاظ على القوى العاملة التي تم اختبارها وتجربتها، يمكن للشركات أن تكون مستعدة بشكل أفضل لمواجهة التحديات المستقبلية بدعم من خصائص الجيل Z، وخلق تآزرات جديدة تبني إمكانات جديدة وقابلة للتكيف، مع بناء صورة إيجابية أيضاً باعتبارها انسجاماً بين الموهبة والعمل الذي يقومون به. تم إجراء هذا البحث في متجر باجاجاران متعدد الأقسام، مدينة بنجار، بهدف معرفة كيف تؤثر إدارة المواهب من خلال الاحتفاظ بالموظفين على أداء الموظفين في متجر باجاجاران متعدد الأقسام، مدينة بنجار.

طريقة البحث المستخدمة في هذا البحث هي البحث الكمي. في هذا البحث، فإن مجتمع البيانات في هذا البحث كبير مثلبلغ عددهم ستون موظفاً، ولكن بعد إجراء العينة المقصودة تم الحصول على عينة مكونة من خمسة وأربعون موظفاً تنطبق عليهم المعايير. وكانت تقنيات جمع البيانات المستخدمة هي الاستبيانات والملاحظة. سيتم بعد ذلك تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من توزيع الاستبيان باستخدام برنامج SPSS واختبارها باختبارات صلاحية، واختبارات الثبات، ثم الاستمرار مع اختبارات الافتراض الكلاسيكية، ومع اختبارات الفرضيات، وهي اختبارات (الجزئي)، واختبار سوبل.

أظهرت نتائج البحث أن هناك تأثير بين إدارة المواهب في العمل على أداء الموظفين مما يدل على أن لها تأثير كبير، وإدارة المواهب لها تأثير إيجابي كبير على الاحتفاظ بالموظفين، والاحتفاظ بالموظفين له تأثير كبير على أداء الموظفين وإدارة المواهب. له تأثير إيجابي كبير على الأداء من خلال الاحتفاظ بالموظفين في المتاجر الكبرى باجاجاران، مدينة بنجار.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja perusahaan sangat tergantung oleh kinerja individu, yaitu karena kinerja individu meningkatkan kinerja perusahaan (Baharuddin, 2012). Kinerja karyawan adalah dimensi keberhasilan bisnis di mana perusahaan dapat memberikan tingkat kinerja karyawan yang tinggi untuk memastikan kesehatan internal sehingga dapat tercapai keunggulan kompetitif yang baik untuk internal perusahaan (Taurisa, 2012). Dalam mencapai keberhasilan suatu perusahaan dibutuhkan peran yang baik dalam lingkungan internal perusahaan dalam menarik keterikatan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Suprpto, & Euis, S. 2023).

Setiap perusahaan didirikan untuk mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misinya menurut (Kusmulyono & Endaryono, 2018) Pencapaian tujuan ini membutuhkan fungsi administrasi yang baik. Kesuksesan perusahaan tidak lepas dari bakat-bakat terbaik para karyawan. Menurut TzeSan dan Boon (2012), keefektifan setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor, faktor yang mengaplikasikan inti dari faktor tersebut dapat dibagi menjadi tiga kelompok, pertama, Kompetensi individu adalah Keahlian yang sesuai dengan kapasitas yang tentunya dimiliki oleh seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kompetensi dari setiap individual dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kreatifitas dan kemampuan kerja,

motivasi dan etos kerja. Kedua, Dukungan perusahaan, kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan perusahaan itu sendiri, kesempatan kerja dan sarana prasarana, lingkungan kerja yang menyenangkan, kondisi kerja dan kondisi internal dari perusahaan. Ketiga, Dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja pribadi juga sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang membimbing seluruh karyawan, mengkoordinasikan seluruh aktivitas dan menciptakan suasana kerja yang baik. Setiap pemimpin juga membutuhkan kemampuan untuk mengidentifikasi kelemahan bawahannya dan membantu mereka mengatasinya. Oleh karena itu manajemen bakat menjadi topik yang sangat menarik dan penting karena telah terbukti memberikan manfaat besar bagi individu, industri, dan masyarakat sesuai dengan pernyataan (Masduki & Sopiyan, 2021) yang menyebutkan bakat sebagai point penting dari semua individu yang dapat meningkatkan kualitas perusahaan. Faktor bakat merupakan hal yang bersifat individual dalam kenyamanan seseorang terhadap pekerjaannya dan Setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda (Nisa, 2018).

Kata talent menunjukkan faktor-faktor yang mendorong kinerja setiap karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan (Fatmasari, 2017). Jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan laba dalam industrinya saat ini dan terus tumbuh dan mengembangkan bisnisnya sekarang, ia harus fokus untuk menemukan, menarik, dan mempertahankan karyawan terbaik (Bibi, 2018). Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang visi, misi, dan nilai-nilai perusahaannya diwujudkan bersama dan dengan orang-orang berbakat yang menciptakan sinergi yang di dukung juga dengan pernyataan (Nisa, 2018) yang

mengemukakan bahwa untuk mencapai tujuan dari suatu bisnis atau perusahaan dibutuhkan keselarasan karyawan dengan potensinya untuk mencapai hasil yang optimal.

Perusahaan harus mengelola keterampilan karyawannya dengan sistem manajemen yang sangat baik yaitu dimana sistem manajemen pengetahuan, terintegrasi dan diimplementasikan selaras dengan fungsi manajemen lainnya, membawa perbaikan nyata pada kinerja bisnis dan sumber daya manusia (Pranogyo, 2017). Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang menciptakan budaya bakat yang berkembang dengan baik selaras juga dengan budaya pengembangan bakat karyawan yang terdiri dari program-program yang secara konkret terdiri dari strategi perusahaan untuk memilih karyawan yang tepat, menempatkan karyawan sesuai dengan bakat dan kemampuannya, melatih dan mengembangkan karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja, dan mempertahankan karyawan melalui pemberian penghargaan (Rahmawati, 2019).

Meminjam dari konsep talent, manajemen bakat mengacu pada proses memastikan kemampuan perusahaan untuk memenuhi peran kunci sebagai pemimpin masa depan dan tugas perusahaan yang mendukung kompetensi inti organisasi (kompetensi unik dan nilai strategis yang tinggi) (Tusang & Tajuddin, 2015). Perusahaan saat ini sedang merekrut individu-individu bertalenta, sehingga perusahaan harus mempertahankan talenta perusahaan dalam strategi manajemen bakatnya, ini adalah salah satu upaya untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat (Sakitri, 2021).

Manajemen bakat dapat meningkatkan kemampuan kerja dan motivasi dengan cara yang merangsang peningkatan kinerja individu dan organisasi. Kinerja karyawan mencapai hasil yang maksimal ketika pengetahuan mereka mendukung mereka (Baharuddin, 2012). Pada saat yang sama, perusahaan mendapat banyak karyawan dari Generasi Z atau yang biasa disebut Gen Z. Kedatangan karyawan Generasi Z (Gen Z), yaitu generasi termuda yang inovatif dan baru memasuki lingkungan pekerja, generasi yang diyakini memiliki minat kuat terhadap teknologi dan pentingnya inovasi (Sakitri, 2021).

Potensi mencerminkan kualitas seseorang, termasuk karakteristik, kemampuan, motivasi, keterampilan, dan pengalaman, yang dapat memberikan kontribusi secara efektif dalam peran yang lebih luas di masa depan. Karyawan yang memiliki potensi tinggi cenderung berkembang lebih cepat daripada rekan-rekan mereka, berpengaruh terhadap kemajuan mereka dalam organisasi (Pepermans et al., 2003). Artinya, bakat juga dianggap sebagai keunggulan kompetitif yang memiliki nilai, jarang ditemui, dan sulit untuk ditiru, (Festing et al., 2013) dan bernilai tinggi bagi organisasi (Lepak & Snell, 2002) Penting bagi perusahaan untuk merawat dan mempertahankan keberadaan karyawan agar mereka tetap berkomitmen pada organisasi, yang dikenal sebagai retensi karyawan (Tusang & Tajuddin, 2015).

Perusahaan saat ini sering menitikberatkan pada retensi karyawan sebagai salah satu fokus utama (Kühn, 2018). Retensi karyawan didefinisikan sebagai rasio karyawan yang tetap bertahan di dalam organisasi, diukur dalam persentase (Rosyidah et al., 2023). Lebih lanjut, retensi karyawan Pertahankan karyawan dianggap sebagai strategi bagi organisasi untuk mempertahankan

tenaga kerja yang kompetitif (H. Davinport, 2014). Tujuan utama retensi karyawan adalah mencegah kehilangan tenaga kerja berkompeten yang dapat berpotensi menurunkan produktivitas perusahaan. (Rosyidah et al., 2023).

Dunia kerja kita dewasa ini memiliki kompleksitas paling menarik akibat kesenjangan generasi, hadirnya berbagai generasi dengan kelompok tahun kelahiran berbeda (*different cohort*) di satu tempat kerja yang sama telah melahirkan dinamika dan problematika manajemen yang sangat menarik (Festing et al., 2013). Masalah perusahaan dewasa ini adalah sahamnya dimiliki generasi mature, kebijakannya dibuar generasi baby boomers, programnya dirancang dan dimonitor Gen-X, dan implementasi akrititasnya diharapkan untuk djalankan dengan komitmen penuh oleh Gen-Y dan Gen yang saat ini mengenal akan kemajuan teknologi yaitu Gen-Z (Wijayanti, 2021).

Generasi Z adalah generasi yang ingin tahu dengan berbagai hal yang membuat setiap individunya mencari dan belajar mandiri dalam mencari informasi yang diinginkan, sehingga membuat mereka dapat mengontrol dan memilih keputusan mereka (Indrayani, 2017). Generasi Z memahami pentingnya kemampuan dan potensi yang mereka punya (Sakitri, 2021). Masalahnya, banyak karyawan yang tidak mengetahui keterampilan atau bakat masing-masing. Hal ini menempatkan karyawan pada departemen yang salah karena tidak sesuai dengan keterampilan karyawan itu sendiri (Rastati, 2018).

Perusahaan yang telah memiliki karyawan dengan potensi yang tepat dapat meminimalisir masalah internal dan menjadikan perusahaan kompetitif (Rastati, 2018). Berdasarkan informasi tersebut, potensi Gen Z yang besar akan

terus membanjiri pasar tenaga kerja Indonesia di tahun-tahun mendatang, namun tipikal Gen Z sangat berbeda dengan generasi sebelumnya (Sakitri, 2021). Mereka mengenal teknologi dan internet dengan baik, yang mempengaruhi karakter dan kehidupan kerja mereka. Setiap organisasi perlu memperhatikan ukuran peluang pasarnya masing-masing dan kuncinya adalah untuk memperhatikan perbedaan generasi dan jika diabaikan, mungkin akan ada hambatan tersembunyi menuju sukses (Rastati, 2018). Jika dipahami dan dihargai, peluang ini akan menjadi aset untuk dieksplorasi untuk mendapatkan sinergi dan potensi peluang (Indrayani, 2017).

Penelitian ini dilatar belakangi oleh penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya yang telah diuraikan, baik dalam bentuk penelitian empiris maupun konseptual mengenai keterkaitan antara manajemen bakat dan retensi karyawan, terlihat adanya gap penelitian yang dapat dikembangkan lebih lanjut.

Menurut penelitian (Katili et al., 2015) yang dilakukan pada salah satu perusahaan di sektor industri baja nasional mengungkapkan bahwa manajemen bakat dan kompetensi memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan. Temuan penelitian ini didukung oleh (Nzewi, 2015) yang meneliti pengaruh manajemen bakat dan kinerja karyawan di Bank Nigeria yang menginvestigasi dampak manajemen bakat terhadap kinerja karyawan di Bank Nigeria. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen bakat memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, (Rachmadinata & Ayuningtias,

2017) menemukan bahwa manajemen bakat berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Lintasarta Jakarta.

Hasil penelitian yang relevan dengan variabel manajemen bakat dilakukan oleh (Ramadhani et al., 2020), (Savitri & Suherman, 2018), (Kaleem, 2019), (Anjarsari & Haryanto, 2021), (Windi et al., 2021), (Saputra et al., 2020), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa manajemen bakat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian yang relevan yang dilakukan (Nisa et al., 2016), dan (Hidayat, 2020) menyatakan dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa bakat berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya yang dilakukan (Alias et al., 2014) menunjukkan bahwa manajemen bakat memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengujian lain dalam penelitian (Hassan et al., 2022) yang menginvestigasi hubungan antara manajemen bakat dan retensi karyawan, menunjukkan bahwa kelima indikator tersebut memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan.. Penelitian yang dilakukan (Mende & Dewi, 2021) menemukan bahwa manajemen bakat memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan retensi karyawan. Peneliti sebelumnya (Susilo, 2014) di PT. Indosat Kabupaten Lebak menemukan hasil bahwa retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sejalan dengan penelitian ( Sa`adiyah, 2017) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara retensi karyawan dan kinerja karyawan. Menemukan orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk pekerjaan yang tepat membutuhkan usaha yang sehat dari dalam (Hassan et al., 2022). Kurangnya keterampilan adalah masalah utama bagi pertumbuhan masa

depan perusahaan (Sandberg & Alvesson, 2011). Perusahaan harus memperhatikan dan mengevaluasi karyawannya agar bakat yang dimiliki setiap karyawan menjadi terlihat dalam hal *performance appraisal*, manajemen bakat merupakan faktor penting dalam menentukan potensi dan kesesuaian untuk peran yang tepat (Alias et al., 2014).

Toserba Pajajaran merupakan salah satu perusahaan komersial (ritel) yang berdiri sejak tahun 1975 hingga sekarang. Pelopornya adalah H. Toni Sultoni dari Cikoneng-Ciamis. Pada awalnya Toserba Pajajaran hanya menjual pakaian yang berbeda. Namun seiring berjalannya waktu, toko ini mampu menjual berbagai macam produk seperti sandal dan sepatu, tas, peralatan rumah tangga, kosmetik, perlengkapan kantor, aksesoris, dll. Toserba Pajajaran berpusat di Jl. Perintis Kemerdekaan No. 34 Ciamis dan memiliki satu cabang di Jl. Perintis Kemerdekan No. 01 Depan Alun-Alun Kota Banjar. Toserba Pajajaran berhasil menembus pasar lokal kota Ciamis dan Banjar selama keberadaannya. Sebagian besar masyarakat di daerah tersebut mempercayakan diri untuk berbelanja di sana, sehingga Toserba Pajajaran bisa menjadi kategori toko favorit Ciamis dan Banjar.

Toserba Pajajaran selalu berusaha menciptakan produktivitas kerja yang baik bagi karyawannya untuk dapat menjaga visi dan misi perusahaan sebagai perusahaan retail modern di kota Banjar. Perusahaan merekrut karyawan potensial, tujuannya adalah untuk mendapatkan karyawan yang dominan di bidangnya, dan setelah rekrutmen, perusahaan mengadakan pelatihan, yang bertujuan untuk menciptakan staf yang baik dalam meningkatkan produktivitas yang tentunya akan berpengaruh juga terhadap

peningkatan kinerja (Mahirah & Setiani, 2022). Dengan demikian, kinerja adalah tentang hasil akhir dan pencapaian tujuan, sementara produktivitas berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai hasil tersebut (Baharuddin, 2012).

Toserba Pajajaran Kota Banjar wajib melakukan standarisasi pelatihan, serta mengimplementasikan manajemen bakat yang efektif. Saat ini, jumlah karyawan yang telah terstandarisasi masih terbatas, kekurangan ini menjadi penghambat produktivitas pekerja. Adanya sistem manajemen bakat yang baik, perusahaan berharap dapat meningkatkan standarisasi pelatihan, mengembangkan potensi karyawan, dan akhirnya meningkatkan produktivitas keseluruhan. Masalahnya, Perusahaan Pajajaran Kota Banjar belum memiliki pusat pelatihan karena keterbatasan lokasi sehingga kemajuan usaha lokal tersebut terhambat dengan minimnya pengembangan dan pelatihan, jika perusahaan tidak memberikan peluang pengembangan dan pelatihan yang memadai untuk karyawan, maka mereka mungkin tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan sehingga menyebabkan kurang optimalnya pertumbuhan produktivitas pegawai, beberapa karyawan tidak tahu bagaimana menggunakan teknologi. Sementara itu dalam meningkatkan pencapaian kinerja pegawai juga harus memperhatikan efektivitas kerja dan modal intelektual pada pegawai dengan menanamkan pemahaman, keterampilan, penempatan kerja yang sesuai untuk membangun loyalitas dan kepercayaan terhadap institusi (Setiani et al., 2022). Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada diatas, maka perumusan masalah yaitu :

1. Bagaimana pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja karyawan pada Generasi Z?
2. Bagaimana pengaruh manajemen bakat terhadap retensi karyawan pada Generasi Z
3. Apakah retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Generasi Z?
4. Apakah manajemen bakat melalui retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Generasi Z?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yang dilakukan di Toserba Pajajaran adalah untuk mengetahui pengaruh dari manajemen bakat dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan generasi Z dan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menjelaskan apakah manajemen bakat memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Generasi Z.
2. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh manajemen bakat terhadap retensi karyawan pada Generasi Z.
3. Untuk menguji dan menjelaskan apakah retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Generasi Z.
4. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh manajemen bakat melalui retensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada Generasi Z.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang dapat diambil dari rumusan masalah dan tujuan penelitian diatas adalah sebagai berikut:

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang pengaruh manajemen bakat melalui retensi karyawan terhadap kinerja karyawan Generasi Z sehingga mampu memberikan kontribusi tentang pemahaman lebih mendalam bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi Perusahaan**

Dengan adanya penelitian ini semoga dijadikan wawasan serta pengetahuannya di dunia kerja dan dari hasil penelitian ini juga semoga dapat membantu perusahaan untuk bisa meningkatkan perusahaannya dalam aspek peningkatan kinerja karyawan Generasi Z di Toserba Pajajaran Kota Banjar.

#### **b. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Semoga penelitian ini menambah wawasan serta pengetahuan kepada peneliti tentang bagaimana caranya menganalisis dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan perusahaan misalnya seperti penelitian ini yang mencakup tentang peran manajemen bakat melalui retensi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian kali ini tidak lepas dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh banyak peneliti sebelumnya. Dalam hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan terhadap penelitian yang dilakukan oleh peneliti menemukan persamaan dan juga perbedaan diantara peneliti satu dan peneliti lainnya. Hasil penelitian tersebut akan menjadi sumber referensi bagi peneliti untuk menemukan kebaruan dari penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Berikut merupakan beberapa hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Studi Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar):

**Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Nama, Tahun Penelitian</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Metode / Analisis Data</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Octavia, Susilo 2018	Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT. Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu).	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, Analisis data meliputi analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier sederhana, uji F dan $R^2$ yang diolah menggunakan SPSS	Hipotesis diterima yaitu statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

No.	Nama, Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode / Analisis Data	Hasil Penelitian
2.	Nisa, 2018	Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN Distribusi Jawa Timur, Surabaya)	Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan melakukan uji regresi linier berganda	Menemukan manajemen talenta tidak memiliki hasil yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena hambatan
3.	Bhatnagar, 2007	Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention	Metode campuran berupa investigasi, kuisioner, <i>focus group interviews</i> dan data sekunder	Terdapat hubungan antara employee engagement dengan manajemen talenta yang baik
4.	Savitri, Suherman, 2018	Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai Ubp Karawang	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai
5.	Alias, N. E., Nor, N. M., & Hassan, R. 2016	The Relationships Between Talent Management Practices, Employee Engagement, and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Selangor	teknik convenience sampling digunakan untuk penelitian ini. Sebanyak 581 responden menjawab kuesioner yang valid dan memberikan rata-rata tingkat respons sebesar 77 % untuk penelitian. Data yang dikumpulkan awalnya dianalisis menggunakan SPSS versi 20.0	manajemen bakat (pengembangan karir karyawan dan penghargaan terhadap pengakuan) dan retensi karyawan secara individual memiliki hubungan positif dan signifikan

No.	Nama, Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode / Analisis Data	Hasil Penelitian
6.	Hassan et al., 2022	Pengaruh talent management dan work life balance terhadap retensi karyawan dengan mediasi dukungan organisasi	Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan statistik deskriptif dan analisis regresi	<i>Talent Management</i> dan Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan, sedangkan <i>Work-Life Balance</i> tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan
7.	Bibi, 2019	Impact of Talent Management Practices on Employee Performance: An Empirical Study among Healthcare Employees	Desain/Metodologi- Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional dan pendekatan kuantitatif	Hasil penelitian mengungkapkan pengaruh positif yang signifikan dari praktik manajemen bakat yaitu rekrutmen dan seleksi untuk daya tarik bakat, pembinaan dan pendampingan untuk pembelajaran dan pengembangan bakat, kompensasi untuk retensi bakat terhadap kinerja karyawan.
8.	Rahmawati, 2019	Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada pd. Bpr bank daerah lamongan	Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan melakukan uji regresi linier berganda Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS 3.0.	Hasil dari ini Penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta, kinerja karyawan dan retensi karyawan mempunyai hubungan pengaruh yang signifikan dan juga saling terikat dan manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap pegawai kinerja melalui retensi di PD. BPR Bank Daerah Lamongan.

No.	Nama, Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode / Analisis Data	Hasil Penelitian
9.	Mary, Enyinna, Ezinne, 2017	The Relationship Between Talent Management And Employees Performance In Nigerian Public Sector	Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan melakukan uji regresi linier berganda	Studi menyimpulkan bahwa ada hubungan yang kuat antara bakat kinerja manajemen dan karyawan di organisasi sektor swasta terpilih
10.	Susilo, Andri. ,2014	Pengaruh Retensi Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja	Statistik deskriptif, korelasi, dan uji regresi digunakan untuk menganalisis data	Berdasarkan temuan dapat disimpulkan bahwa variasi dari kinerja telah dipengaru hi oleh variasi retensi karyawan dan kepuasan pelanggan dalam peningkatan kinerja karyawan

Berdasarkan analisa penulis, penelitian terdahulu diatas memiliki persamaan tentang penerapan dan pelaksanaan *talent management* dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut (Bhatnagar, 2007).pada jurnal pertama, *talent management* yang diterapkan dalam perusahaan IT di India yang menjadi dasar pemberian *talent retention* agar pegawai yang diberikan retensi tersebut akan memberikan kinerja yang lebih baik bagi perusahaan. Kinerja yang diberikan oleh pegawai tersebut dapat menghasilkan *employee engagement* yang artinya dalam segala aspek karyawan memiliki hasrat (passion) untuk lebih giat belajar dan menerima tantangan melalui hubungan kepegawaian yang positif. Desain kinerja HRD yang baik akan membuat karyawan merasa engaged dengan perusahaan. Perusahaan yang menganggap

karyawannya sebagai pencipta kemajuan perusahaan, dapat membantu karyawan tersebut merasakan kepuasan dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah untuk mengidentifikasi bagaimana sistem manajemen bakat yang diterapkan dalam sebuah perusahaan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai atau tidak. Bertolak dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan yang telah dipaparkan di atas, penulis ingin membuktikan apakah sistem manajemen bakat yang diterapkan dan dilakukan oleh perusahaan tersebut berjalan dengan seharusnya atau tidak. Karena berdasarkan dari penelitian sebelumnya tersebut, perusahaan yang telah menerapkan sistem manajemen bakat yang baik dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja dari para pegawai yang dipekerjakannya. Hal tersebut berkaitan dengan program retensi dan pengembangan pegawai yang menjadi proses dari sistem manajemen bakat tersebut.

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Manajemen Bakat**

#### **2.2.1.1 Definisi Manajemen Bakat**

Dalam paradigma manajemen bakat, kreativitas menjadi inti yang sangat penting, sehingga pengelolaan organisasi disesuaikan dengan konsep bakat yang telah dibentuk oleh perusahaan (Yarnall, 2011). Istilah manajemen bakat diganti dengan "pengembangan bakat". Oleh karena itu, untuk menciptakan lingkungan kerja sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan, diperlukan identifikasi bakat, pengembangan, dan eksploitasi. Perusahaan diharapkan untuk fokus dalam mencari, menarik, dan mempertahankan pegawai terbaik (Pella & Afifah, 2011). Pegawai yang

memiliki bakat perlu dikelola secara efektif oleh perusahaan dengan menerapkan sistem manajemen yang baik. Implementasi sistem manajemen bakat yang terintegrasi dan sejalan dengan fungsi manajemen lainnya dapat memberikan peningkatan yang signifikan dalam kinerja bisnis dan prestasi pegawai (Nisa et al., 2018).

Manajemen bakat di dalam sebuah perusahaan memiliki dua peran utama. Peran pertama yaitu menjadi *value creator* dan peran kedua menjadi *value protector*. Sebagai *value creator*, tugas setiap manajer dan pimpinan di sebuah perusahaan adalah menghasilkan manusia-manusia yang memiliki nilai (Pella & Afifah, 2011). Model *value creator* membuat setiap individu di dalam perusahaan bernilai tinggi yang kemudian menyebarkan nilai dalam hitungan deret ukur ke segala arah untuk menghasilkan momentum perubahan berskala besar. Sebagai *value protector* berarti bahwa perusahaan melakukan segala macam cara untuk melindungi individu dengan bakat bernilai tinggi yang dihasilkan agar tidak hilang ditelan godaan organisasi lainnya (Pella & Afifah, 2011).

Menurut (Isanawikrama, 2018) Mengartikan manajemen bakat sebagai suatu konsep mencakup perencanaan, perekrutan, pengembangan, dan retensi bakat. Dengan kata lain, manajemen bakat bukan hanya terkait dengan suatu proses tunggal atau bagaimana program pengembangan dijalankan, melainkan melibatkan serangkaian proses (Nisa et al., 2018) mengemukakan bahwa manajemen bakat merupakan suatu proses identifikasi atas serangkaian inisiatif. Selain itu bagaimana upaya perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki bakat Untuk menciptakan

keunggulan bisnis dan mencapai visi perusahaan maka dibutuhkan suatu keselarasan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi strategis dan mengoptimalkan kinerja karyawan (Isanawikrama, 2018). Menurut (Barkhuizen et al, 2014) secara sederhana manajemen bakat dapat disimpulkan merupakan serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang bertalenta untuk ditempatkan ditempat yang tepat sesuai prioritas dan kebutuhan perusahaan.

Manajemen bakat melibatkan proses pemilihan dan pengembangan karyawan yang dianggap memiliki bakat di dalam perusahaan. Tujuannya adalah membentuk kelompok individu yang dapat mengembangkan potensinya, menjadi suatu investasi berharga bagi perusahaan. Kelompok individu yang memiliki bakat ini dikenal sebagai *talent pool* (Yarnall, 2011). *Talent pool* dibentuk untuk fokus pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan secara terstruktur, dengan tujuan mengurangi perputaran karyawan dan mempertahankan individu berbakat. Keberadaan talent pool memberikan manfaat besar bagi perusahaan, terutama dalam mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi besar untuk menjabat sebagai manajer umum di masa depan (Yarnall, 2011). Manajer umum tidak hanya perlu memiliki kemampuan kepemimpinan, tetapi juga berbagai keterampilan dan kapasitas lain yang sangat penting (Silzer dan Dowell, 2009).

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen bakat adalah suatu usaha untuk mencari, mengembangkan, merencanakan, dan mempertahankan bakat individu di dalam suatu organisasi. Hal ini menjadi

esensial untuk mengembangkan bisnis perusahaan dan menjadi aset yang harus terus dipelihara oleh perusahaan.

### **2.2.1.2 Karakteristik Manajemen Bakat**

Menurut (Pella & Afifah, 2011). menyebutkan bahwa keberhasilan dalam mengelola bakat karyawan berasal dari karakteristik perusahaan, antara lain:

1. *Development Mindset* yaitu sebuah pola pikir yang mengutamakan dalam upaya untuk mengembangkan pribadi setiap karyawan. Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen bakat mengembangkan pola pikir pengembangan (*development mindset*). Yaitu suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang ada dalam perusahaan.

2. *Performance Culture* kondisi di mana perusahaan berupaya menemukan parameter kinerja untuk setiap posisi, yang digunakan sebagai dasar penilaian keberhasilan individu dan sebagai alat pengukur dalam memberikan kompensasi kepada yang lain.

3. *Executive Sponsorship* Dalam konteks ini, seorang General Manager (GM) dengan sengaja menggunakan waktunya untuk memberikan bimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada karyawan yang dianggap memiliki potensi sebagai calon pemimpin di masa mendatang.

4. *Good HR Information System*, Dalam hal ini, HRD dan kepala unit kerja bekerja sama dalam menjalankan pemeliharaan dan penyegaran data untuk mencatat posisi saat ini dan sebelumnya, tugas-tugas yang pernah diemban,

serta penugasan di berbagai tempat. Selain itu, mereka juga merencanakan perpindahan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

### **2.2.1.3 Proses Manajemen Bakat**

Menurut (Mathis & Jackson, 2006) bahwa manajemen bakat memiliki dampak yang paling besar bagi organisasi yang meliputi kinerja, pengembangan kepemimpinan, perencanaan tenaga kerja atau untuk mengidentifikasi perbedaan bakat diantara pegawai dan rekrutmen. Menurut Sweem dalam disertasinya, manajemen bakat bersinergi dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya seperti manajemen bakat dapat digunakan untuk mengelola kinerja pegawai yang rendah melalui pemberian penghargaan dan pengakuan atas kinerja pegawai tersebut.

- Menetapkan Kriteria Bakat (*Talent Criteria*)

Langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi-posisi paling penting, peran-peran yang paling berisiko, atau peran-peran yang terhubung dengan proyek sebagai target dari program pengembangan dalam manajemen bakat. Tahap berikutnya melibatkan serangkaian kegiatan untuk menetapkan kriteria calon pemimpin yang berkualitas di perusahaan pada setiap tingkat dan posisi. Kriteria tersebut mencakup kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman karier, kinerja, dan potensi dalam penugasan.

- Menyeleksi Group Pusat Pengembangan Bakat (*Talent Pool Selection*)

Pada tahap ini, upaya dilakukan untuk mengumpulkan calon-calon dari berbagai posisi, jabatan, dan tingkat pegawai di perusahaan agar dapat menjadi peserta dalam program manajemen bakat. Pada tahap ini, dilakukan seleksi bakat (*talent selection*), yang terdiri dari dua elemen, yaitu mengidentifikasi

bakat dan menarik bakat untuk bergabung dalam kelompok pusat pengembangan bakat.

- Membuat Program Percepatan Pengembangan Bakat (*Acceleration Development Program*)

Pada tahap ini, berbagai upaya dilakukan untuk merancang, merencanakan, dan melaksanakan program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap peserta program *talent management*.

- Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*)

Pada tahap ini, dilakukan penugasan dan penempatan untuk setiap peserta program manajemen bakat yang telah lulus evaluasi kepemimpinan yang memadai, untuk menduduki posisi-posisi yang telah diidentifikasi sebelumnya.

- Mengevaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Pada tahap ini, semua kegiatan dilakukan untuk memantau, memeriksa, dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Evaluasi dilakukan terhadap perkembangan serta hasil kemajuan yang telah dicapai oleh peserta program manajemen bakat dalam setiap tugas yang diberikan, sebagai dasar untuk membuat keputusan suksesi dan promosi.

Strategi manajemen bakat memberikan dampak langsung pada keterlibatan karyawan, terutama dalam aspek rekrutmen, pengembangan, dan retensi (Mathis & Jackson, 2006). Dari sudut pandang karyawan, strategi manajemen bakat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang terbuka, komunikasi yang efektif, dan atmosfer yang mendorong aktivitas

pembelajaran. Secara keseluruhan, hal ini akan memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.2.1.4 Manajemen Bakat dalam Perspektif Islam**

Manajemen bakat dalam Islam mengacu pada konsep dan prinsip-prinsip pengelolaan bakat atau potensi individu yang didasarkan pada ajaran agama Islam. Dalam Islam, setiap individu diberikan bakat dan potensi yang unik oleh Allah SWT, dan tugas manusia adalah mengelola dan mengembangkan bakat-bakat tersebut dengan cara yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam.

Etika dan Moralitas dalam Islam mendorong individu untuk mengelola bakat mereka dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika dan moralitas yang diajarkan oleh Islam. Ini termasuk melakukan tugas dengan integritas, kejujuran, keadilan, dan kasih sayang. Tercantum juga dalam Surat An-Nahl (16:78):

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ  
وَالْأَفْئِدَةَ ۗ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

Artinya: *“Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu pun, dan Dia memberimu pendengaran, penglihatan, dan hati nurani, agar kamu bersyukur.”*

Ayat ini menggarisbawahi bahwa Allah memberikan kepada manusia kemampuan dan indra seperti pendengaran, penglihatan, dan hati untuk memahami dan menghargai nikmat-nikmat-Nya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu diberikan bakat dan potensi unik yang harus digunakan dengan

baik untuk kebaikan dan kesyukuran. (Tafsir as-Sa'di / Syaikh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di). Tercantum juga dalam Surat Al-Isra (17:84):

فُلٌّ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۖ فَرُبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Artinya: “Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.

Dalam manajemen bakat dalam Islam, penting untuk memadukan prinsip-prinsip agama dengan prinsip-prinsip manajemen yang umum. Ini melibatkan pengenalan, pengembangan, pemanfaatan, dan pengelolaan bakat individu secara holistik dan seimbang, dengan tujuan yang diniatkan untuk mendapatkan keridhaan Allah dan kebaikan dunia dan akhirat.

### **2.2.1.5 Indikator Manajemen Bakat**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran manajemen bakat menurut (Barkhuizen et al, 2014) yaitu:

1) *Talent acquisition*, yaitu aktivitas indikator ini mencakup proses dan strategi yang digunakan untuk menarik dan merekrut bakat-bakat yang berkualitas tinggi ke dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi individu yang memiliki potensi dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Indikator pengadaan bakat dapat mencakup kualitas dan efektivitas proses rekrutmen, metode seleksi yang valid, serta upaya untuk menciptakan merek perusahaan yang menarik bagi calon karyawan.

2) *Talent development* Indikator ini melibatkan upaya organisasi untuk mengembangkan bakat-bakat yang ada dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka. Ini termasuk program pelatihan dan pengembangan, kesempatan pengalaman kerja yang beragam, serta pendampingan dan pembinaan yang efektif. Indikator pengembangan bakat mencakup kemajuan dalam kompetensi dan keterampilan individu, tingkat partisipasi dalam program pengembangan, serta dampak dari upaya pengembangan pada performa karyawan.

3) *Talent retention*, Indikator ini mencakup upaya organisasi untuk mempertahankan bakat-bakat yang berharga dalam organisasi agar tetap tinggal dan berkontribusi dalam jangka panjang. Ini melibatkan pengembangan strategi dan kebijakan yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan, memberikan kesempatan pengembangan karir, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inklusif. Indikator retensi bakat dapat mencakup tingkat turnover karyawan, tingkat kepuasan dan keterikatan karyawan, serta efektivitas program retensi yang diimplementasikan.

## **2.2.2 Retensi Karyawan**

### **2.2.2.1 Definisi Retensi Karyawan**

*Employee Retention* diartikan sebagai langkah yang diambil oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan berkualitas dan berpotensi, serta agar karyawan tersebut memberikan loyalitasnya terhadap perusahaan demi kemajuan bersama (Sumarni, 2011). Dengan demikian, karyawan merasa memiliki kondisi yang membuat mereka ingin tetap tinggal dan terus memberikan kontribusi bagi perusahaan tempat mereka bekerja. Oleh karena

itu, perusahaan diharapkan untuk meningkatkan upaya mereka dalam mempertahankan jumlah karyawan berpotensi, sehingga karyawan memilih untuk tetap bertahan bukan karena keharusan, melainkan karena keinginan menjadi bagian dari perusahaan tersebut (Wijayanti, 2021).

Menurut (Ramesh et al., 2012) bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan persepsi alternatif dari kepuasan kerja berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Komitmen organisasional merujuk pada tingkat loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Wijayanti, 2021). Persepsi alternatif berkaitan dengan sejauh mana karyawan memandang opsi alternatif di luar organisasi sebagai menarik. (Alias et al., 2014) menjelaskan bahwa proses pencapaian tujuan kinerja organisasi dipengaruhi oleh tingkat retensi pegawai. Menurut (Mathis & Jackson, 2006) retensi karyawan mengacu pada kemampuan dan upaya manajemen organisasi untuk mendorong karyawan bertalenta memiliki tingkat loyalitas yang tinggi sehingga keinginan individu untuk bertahan lama di perusahaan bergantung pada berapa banyak karyawan yang dipertahankan.

Menurut hasil dari penelitian (Hughes, 2008) menunjukkan bahwa efektivitas retensi karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu manajemen bakat, rekrutmen karyawan, dan keterlibatan karyawan, jika manajemen bakat efektif, retensi karyawan juga akan beroperasi secara efektif. Sehingga Retensi karyawan bisa disimpulkan yaitu konsep yang penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada usaha perusahaan untuk

mempertahankan karyawan yang berbakat dan berkualitas dalam organisasi mereka.

#### **2.2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan**

Menurut (Mathis & Jackson, 2006) dalam surveinya terhadap karyawan terus menerus menunjukkan bahwa peluang karir dan penghargaan merupakan dua penentu retensi karyawan yang paling penting. Terakhir, rancangan tugas atau faktor kerja serta hubungan karyawan yang adil dan suportif dengan orang lain dalam organisasi tersebut memberi kontribusi untuk retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Xuecheng et al., 2022) fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan generasi milenial. Berikut adalah beberapa temuan yang diungkapkan dalam penelitian mereka:

1. **Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*):** Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi retensi karyawan generasi milenial. Generasi milenial cenderung bertahan dalam organisasi di mana mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka. Faktor-faktor seperti pengakuan atas prestasi, tanggung jawab yang menantang, lingkungan kerja yang positif, dan keseimbangan kerja-kehidupan pribadi dapat berkontribusi pada kepuasan kerja mereka.
2. **Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*):** Penelitian juga menyoroti pentingnya keadilan organisasional dalam mempengaruhi retensi karyawan generasi milenial. Generasi milenial cenderung lebih cenderung bertahan dalam organisasi yang memperlakukan mereka secara adil dan merasa bahwa keputusan dan proses di dalam organisasi tersebut transparan dan objektif. Keadilan distributif (*distributive justice*), keadilan prosedural

(procedural justice), dan keadilan interpersonal (interpersonal justice) adalah dimensi keadilan organisasional yang penting dalam konteks ini.

3. Peluang Pengembangan Karir (*Career Development Opportunities*): Penelitian menunjukkan bahwa peluang pengembangan karir merupakan faktor penting dalam mempengaruhi retensi karyawan generasi milenial. Generasi milenial cenderung mencari organisasi yang memberikan peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan karir mereka. Program pelatihan dan pengembangan, kesempatan untuk memperluas keterampilan dan pengetahuan, serta jenjang karir yang jelas dan terdefinisi adalah faktor-faktor yang dapat memengaruhi keputusan generasi milenial untuk tetap bertahan dalam organisasi.
4. Iklim Kerja yang Inklusif (*Inclusive Work Climate*): Penelitian juga menekankan pentingnya iklim kerja yang inklusif dalam mempengaruhi retensi karyawan generasi milenial. Generasi milenial cenderung bertahan dalam organisasi yang mempromosikan keragaman, menghormati perbedaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Mereka mencari organisasi di mana mereka merasa diterima, dihargai, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dan maju.

Penelitian ini memberikan pemahaman yang berharga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan Generasi Z. Faktor-faktor seperti kepuasan kerja, keadilan organisasional, peluang pengembangan karir, dan iklim kerja yang inklusif perlu diperhatikan oleh organisasi dalam upaya mempertahankan karyawan Generasi Z.

### 2.2.2.3 Tujuan Retensi Karyawan

David G. Allen mengutip jurnal dari (Mathis & Jackson, 2006) yang telah melakukan studi tentang berbagai aspek retensi karyawan, Salah satu kontribusinya adalah dalam penelitiannya mengenai tujuan dari retensi karyawan secara umum, dalam konteks manajemen sumber daya manusia, tujuan retensi karyawan yang dapat ditemukan dalam penelitian dan praktik meliputi:

1. Meningkatkan produktivitas organisasi: Retensi karyawan bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang berkompeten dan terampil, yang dapat berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas dan kinerja organisasi.
2. Mengurangi biaya penggantian karyawan: Retensi karyawan bertujuan untuk mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan, pelatihan, dan orientasi karyawan baru.
3. Meningkatkan kepuasan karyawan: Retensi karyawan berperan dalam meningkatkan kepuasan karyawan dengan memberikan mereka stabilitas pekerjaan, pengakuan, peluang pengembangan karir, dan keadilan dalam perlakuan.
4. Meningkatkan pengetahuan dan keahlian organisasi: Dengan mempertahankan karyawan yang berpengalaman, organisasi dapat mempertahankan pengetahuan dan keahlian yang berharga, yang dapat digunakan untuk inovasi dan keunggulan kompetitif.
5. Membangun budaya organisasi yang positif: Retensi karyawan berperan dalam membangun budaya organisasi yang positif, di mana karyawan

merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.

#### **2.2.2.4 Retensi Karyawan dalam Perspektif Islam**

Dalam perspektif Islam, retensi karyawan atau mempertahankan karyawan memiliki beberapa aspek yang diperhatikan. Salah satunya adalah prinsip keadilan dan kesetaraan, di mana Islam mendorong perlakuan yang adil dan setara terhadap semua karyawan. Mempertahankan karyawan berarti memberikan perlakuan yang adil dalam hal kompensasi, kesempatan pengembangan karir, dan penilaian kinerja. Selain itu, Islam juga menekankan pentingnya memperhatikan kesejahteraan karyawan. Ini termasuk memberikan upah yang layak, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, fasilitas yang memadai, dan dukungan untuk kebutuhan pribadi dan keluarga. Tercantum di dalam Surat Al-Mu'minun (23:8):

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Artinya: " *Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya.*"

Ayat ini mengajarkan pentingnya memelihara amanah dan janji yang dipegang, yang mencakup tanggung jawab terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap organisasi. Dalam konteks retensi karyawan, ini menunjukkan perlunya menghormati dan memenuhi janji-janji yang diberikan kepada karyawan, seperti janji pengembangan karir atau penghargaan yang telah dijanjikan. (Tafsir as-Sa'di / Syaikh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di)

### 2.2.2.5 Indikator Retensi Karyawan

Menurut (Mathis & Jackson, 2006) , menyatakan terdapat 5 indikator di dalam retensi karyawan antara lain:

1. **Komponen Organisasi:** Ini mencakup faktor-faktor seperti budaya organisasi, nilai-nilai perusahaan, kebijakan dan praktik manajemen, dan iklim kerja yang mempengaruhi tingkat kepuasan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.
2. **Peluang Karir:** Karyawan cenderung tetap bertahan dalam organisasi jika mereka melihat adanya peluang pengembangan karir, promosi, dan kemajuan yang jelas di dalam perusahaan. Peluang karir yang jelas dan berkelanjutan dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan.
3. **Penghargaan:** Penghargaan dan pengakuan yang diberikan kepada karyawan untuk kinerja dan kontribusi mereka dapat berdampak positif pada retensi karyawan.
4. **Rancangan Tugas dan Pekerjaan:** Rancangan tugas yang baik, dengan tugas-tugas yang menarik, bervariasi, dan memberikan tantangan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Karyawan cenderung lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka jika tugas-tugas mereka sesuai dengan minat, keterampilan, dan kebutuhan mereka.
5. **Hubungan Karyawan:** Hubungan yang baik antara karyawan dengan rekan kerja, atasan, dan tim kerja dapat mempengaruhi retensi karyawan. Lingkungan kerja yang positif, dukungan sosial, dan kolaborasi yang baik dapat membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap bertahan.

## **2.2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.2.3.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari suatu proses yang dapat diukur, merujuk pada suatu aspek dalam periode tertentu. Kriteria dan perjanjian yang berlaku telah ditentukan sebelumnya untuk memberikan pengertian yang jelas terhadap konsep kinerja ini (Baharuddin, 2012). Menurut kamus umum Bahasa Indonesia kinerja merujuk pada apa yang telah dicapai atau prestasi kerja yang dapat terlihat. Selain itu, kinerja juga mencakup gambaran tentang tingkat pencapaian dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, yang mengakomodasi pencapaian sasaran, visi, dan misi perusahaan sesuai dengan formulasi skema (Setiani & Khotimah, 2022).

Karyawan adalah individu yang bekerja di dalam suatu lembaga, baik itu lembaga pemerintah maupun swasta, dan mereka merupakan anggota masyarakat yang dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan (Suprpto & Euis, S, 2023).

Menurut (Taurisa, 2012) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dengan standar yang telah ditentukan perusahaan sedangkan menurut (Baharuddin, 2012) kinerja merupakan sebuah pencapaian output kerja yg dilakukan karyawan selama periode tertentu & sesuai standar yang telah ditentukan perusahaan.. Menurut (Suprpto & Euis, S, 2023) kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil atau pencapaian yang diberikan oleh

karyawan untuk memenuhi tanggung jawab yang terkait dengan persyaratan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

Dari berbagai penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa kinerja karyawan mencakup prestasi yang diperoleh oleh karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam pelaksanaan tugas yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila kinerja karyawan semakin meningkat, maka akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan karena adanya peningkatan kinerja yang dilakukan oleh karyawan.

### **2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut (Bernardin & Russel, 2007) menjelaskan pekerjaan karyawan sebagai sejauh mana karyawan mencapai tugas yang diberikan. Secara sederhana, kinerja adalah hasil kerja karyawan yang mencakup kualitas dan kuantitas, dengan merujuk pada standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Secara umum, kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- Faktor Individual, faktor ini terdiri dari kemampuan dan keahlian latar belakang, dan demografi
- Faktor psikologi, faktor ini terdiri dari persepsi, attitude, personality, dan pembelajaran
- Faktor Organisasi, faktor ini terdiri dari sumber daya, Kompensasi, penghargaan, struktur, job design

Dari ketiga faktor di atas dapat difahami bahwa kinerja karyawan di suatu organisasi atau perusahaan akan maksimal jika memperhatikan faktor-faktor individual, psikologi dan faktor organisasi, karena ketiga faktor ini akan

menentukan lancar atau tidaknya suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.2.3.3 Kinerja Sebagai Proses Berkelanjutan**

Menurut (Armstrong, 2010), manajemen kinerja berada dalam kerangka kesepakatan harapan dan sasaran dengan mempertimbangkan tuntutan kompetensi dan kemampuan. Manajemen kinerja harus dipandang sebagai suatu proses berkelanjutan. Manajemen kinerja juga merupakan proses bersifat siklus seperti:

- Rencanakan merupakan kesepakatan sasaran target, berikut kebutuhan pengembangan kompetensi atau kemampuan serta siapkan rencana untuk mencapai sasaran, memperbaiki kinerja dan mengembangkan kemampuan
- Bertindak merupakan pengimplementasian rencana dalam pekerjaan sehari-hari dan melalui program khusus peningkatan dan pengembangan
- Ukur merupakan pemantauan kinerja dengan berpatokan pada ukuran kinerja yaitu membandingkan apa yang telah dicapai dengan apa yang seharusnya dicapai
- Evaluasi merupakan kegiatan wawancara secara teratur untuk mengevaluasi pencapaian rencana berdasarkan ukuran kinerja yang telah disepakati.

### **2.2.3.4 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam**

Kinerja karyawan dalam Islam dapat dipandang sebagai bagian dari tanggung jawab individu untuk menjalankan tugas dan pekerjaan mereka dengan baik, sesuai dengan ajaran agama Islam. Islam mengajarkan prinsip-prinsip etika dan moralitas yang dapat diterapkan dalam konteks kinerja karyawan.

Tidak ada ayat yang secara langsung menyebutkan tentang "kinerja karyawan" dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern. Namun, terdapat prinsip-prinsip yang dapat diterapkan dalam konteks kinerja karyawan Sebagaimana dalam Surat At-Taubah (9:105):

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: " Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثِقَنَهُ (رواه الطبرني والبيهقي

Artinya: Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional". (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334).

Hadist ini menggarisbawahi bahwa orang yang memiliki iman akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik, menghasilkan karya-karya besar yang bermanfaat bagi sesama. Salah satu tanda pekerjaan yang berkualitas adalah dilaksanakan dengan profesionalisme (Tafsir Abu Ja'far Muhammad bin Jarir Ath-Thabari).

Dalam Islam, kinerja karyawan yang baik adalah bagian dari pelaksanaan amanah dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan oleh Allah SWT. Karyawan muslim diharapkan untuk menjalankan tugas

mereka dengan integritas, kejujuran, dan kebaikan. Selain itu, kinerja karyawan yang baik juga sejalan dengan konsep ikhtiar dan usaha yang ditekankan dalam Islam, di mana setiap individu bertanggung jawab untuk melakukan yang terbaik dalam bekerja, sambil bergantung pada pertolongan dan bimbingan dari Allah SWT.

#### **2.2.3.5 Indikator Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran kinerja karyawan berdasarkan (Bernardin & Russel, 2007). yaitu; kualitas, kuantitas, waktu, efektifitas, independensi, dan komitmen.

1. **Kualitas:** Merujuk pada tingkat keunggulan, ketepatan, dan keandalan dalam pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan. Ini melibatkan pengiriman hasil kerja yang memenuhi atau melebihi standar yang ditetapkan dan harapan pelanggan.
2. **Kuantitas:** Berkaitan dengan jumlah atau volume pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu. Fokusnya adalah mencapai tujuan produktivitas dan target, seperti menyelesaikan sejumlah tugas atau memenuhi kuota produksi.
3. **Waktu:** Merujuk pada kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau memberikan hasil dalam batas waktu yang ditentukan. Ini menekankan kepatuhan pada waktu, pemenuhan objektif yang terkait dengan waktu, dan kemampuan mengelola waktu dengan efektif.
4. **Efektivitas:** Mengukur sejauh mana upaya seorang karyawan berkontribusi dalam mencapai hasil yang diinginkan dan tujuan organisasi. Ini melibatkan

menghasilkan hasil yang bermakna, memanfaatkan sumber daya dengan efisien, dan memberikan dampak positif bagi organisasi.

5. **Independensi:** Mencerminkan kemampuan seorang karyawan untuk bekerja secara otonom dan mengambil inisiatif dalam melakukan tugas-tugas. Ini melibatkan kemampuan untuk bekerja mandiri, proaktif, dan mampu membuat keputusan dan menyelesaikan masalah tanpa pengawasan yang konstan.
6. **Komitmen:** Mewakili dedikasi, kesetiaan, dan rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Ini melibatkan keterlibatan, motivasi, dan kesiapan untuk memberikan usaha tambahan guna mencapai keberhasilan individu dan organisasi.

Indikator-indikator ini menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi berbagai aspek kinerja seorang karyawan. Mereka umum digunakan dalam penilaian dan pengukuran kinerja di organisasi serta membantu mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.

## **2.2.4 Generasi Z**

### **2.2.4.1 Definisi Generasi Z**

Generasi Z adalah individu yang lahir dari tahun 1995 hingga 2010. Beberapa juga menyebut bahwa generasi ini dapat disebut sebagai generasi internet atau generasi digital. Menurut (Sakitri, 2021) Generasi Z merupakan generasi pertama yang sepenuhnya terkoneksi dengan internet, atau dengan kata lain, mereka adalah penduduk asli era digital. Mereka lahir pada saat teknologi digital, seperti Personal Computer (PC), ponsel, perangkat gaming, dan internet, sudah menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari. Kondisi

ini mempengaruhi perilaku mereka, di mana mereka lebih suka menghabiskan waktu luang untuk menjelajahi internet, memilih untuk tinggal di dalam ruangan, dan bermain online daripada beraktivitas di luar ruangan (Indrayani, 2017).

Adanya Generasi Z tersebut lahir dari perpaduan dua generasi sebelumnya yaitu Generasi X dan Generasi Y sehingga orang-orang pada masa generasi ini adalah mereka yang dilahirkan dan dibesarkan pada era digital, dimana beranekacam teknologi telah berkembang semakin banyak dan canggih (Rastati, 2018). Dibandingkan generasi lain, Generasi Z adalah generasi yang berpengaruh di komunitasnya, akibat terpaan berbagai hal yang ada di internet, jika memiliki pengalaman baik atau buruk mereka tidak akan diam saja mereka akan mengungkapkannya di media sosial (McKinsey, 2018). Selain itu Generasi Z menggunakan media sosial untuk berhubungan dengan orang-orang yang ada di berbagai belahan dunia yang terhubung dengan internet dilanjutkan survei yang dilakukan oleh Parent Survei 34% Generasi Z menggunakan internet untuk berhubungan dengan kenalan yang berada di daerah lain (Rastati, 2018).

Fleksibilitas dan mobilitas menjadi ciri utama bagaimana mereka bisa menggandrungi suatu produk secara langsung atau tidak langsung sangat berpengaruh terhadap perkembangan perilaku, kepribadian, bahkan pada pendidikan dan hasil belajarnya pula bagi mereka yang masih berstatus sebagai siswa (Rastati, 2018). Disamping keunggulan anak-anak Generasi Z terdapat kelemahan, misalnya mereka biasanya kurang terampil dalam komunikasi

verbal. Generasi Z kurang menyukai proses, mereka pada umumnya kurang sabar dan menyukai hal-hal yang serba instan (McKinsey, 2018).

#### **2.2.4.2 Karakteristik Generasi Z**

Menurut penelitian (McKinsey, 2018), tipe orang dari Gen Z itu sendiri dapat diklasifikasikan menjadi 4 karakteristik utama berdasarkan landasan yang kuat bahwa Gen Z adalah generasi yang ingin tau dalam berbagai hal.

**Pertama**, Gen Z diartikan sebagai “unspecified label”, dimana generasi ini menghargai ekspresi setiap individu tanpa memberikan label tertentu. Pencarian identitas membuat Gen Z sangat terbuka untuk memahami keunikan masing-masing individu.

**Kedua**, Generasi Z telah diberi label "community crazy", generasi yang sangat ingin tau berbagai informasi sehingga untuk memenuhi hal tersebut dengan memasuki suatu organisasi atau komunitas yang beragam, menggunakan kemajuan teknologi untuk memperluas dan mendapatkan relasi yang baru sehingga mencapai keinginan yang mereka inginkan.

**Ketiga**, Generasi Z dikenal sebagai “Dialog”, yaitu generasi pendukung dari point sebelumnya yaitu komunikasi. pentingnya komunikasi dalam segala hal baik dalam berorganisasi, menyelesaikan masalah, dan beradaptasi dengan lingkungan baru merupakan bentuk pencapaian dari point “dialog”. Selain itu, Gen Z lebih *open minded* atau pemikiran yang lebih terbuka sehingga menyebabkan obrolan dari setiap individu dan ingin memperluas interaksi dengan organisasi atau kelompok yang berbeda.

**Keempat**, Generasi Z disebut sebagai “realis”, maksudnya generasi ini mempunyai pemikiran yang cenderung lebih realistis dalam memecahkan

suatu masalah dengan pengambilan keputusan yang analitis dibandingkan generasi sebelumnya.

Menurut (McKinsey, 2018) pekerja muda juga menunjukkan preferensi yang berbeda terhadap informasi. Generasi Y dan lebih lagi generasi Z ingin informasi yang instan dan interaktif sebagai hasil dari paparan media dan teknologi yang terdapat di lingkungan tempat mereka bertumbuh. Sementara, pekerja yang paruh baya dan lebih tua lebih menyukai informasi tertulis yang tercerak di atas kerja. Kesederhanaan dan kemudahan penggunaan dapat mendorong adopsi dan pencerminan atas penawaran berbasis teknologi bagi mereka yang tidak tumbuh besar di era global.

Generasi Z tumbuh dalam era teknologi yang pesat, membuat mereka sangat terampil dalam penggunaan teknologi dan terhubung secara digital. Generasi ini cenderung menjadi ahli dalam multitasking, dapat melakukan beberapa tugas sekaligus karena paparan mereka terhadap banyak stimulus dan informasi. Dikenal sebagai kelompok yang inklusif, generasi Z mendukung keragaman dalam segala bentuknya. Mereka juga sering diakui memiliki semangat kewirausahaan yang kuat, mungkin karena akses mereka yang lebih awal ke informasi dan inspirasi melalui internet (McKinsey, 2018). Dalam hal karier, generasi Z cenderung mencari pekerjaan yang bermakna dan memberikan dampak positif pada dunia (McKinsey, 2018).

### **2.3 Kerangka Konseptual**

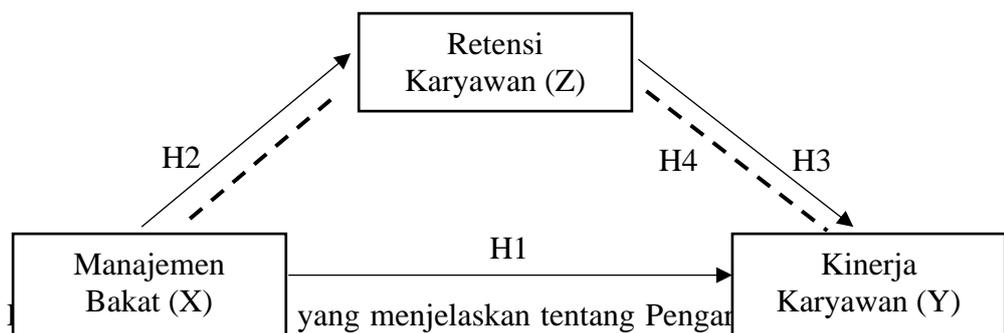
Kerangka berfikir dalam penelitian ini didasarkan pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan studi dan kajian teoritis. Berdasarkan studi teoretik dan empiris, penelitian ini akan menentukan variabel penelitian sehingga dapat

memutuskan hipotesis. Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah yang harus diuji dengan alat uji untuk membuktikan kebenarannya.

Penelitian yang menggunakan kerangka konseptual ini dapat menguji pengaruh langsung manajemen bakat terhadap kinerja karyawan, serta menguji pengaruh manajemen bakat terhadap retensi karyawan dan dampak retensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini akan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antara manajemen bakat, retensi karyawan, dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi.

Pengaruh antara terikat dapat dilihat dari bagan berikut yang telah dirangkum oleh penulis. Dalam penelitian diperlukan susunan kerangka konseptual untuk mempermudah dalam memahami kajian teori beserta arah dari penelitian ini, maka disusunlah kerangka konseptual sebagai berikut:

**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**



Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.

Keterangan :  $\longrightarrow$  Pengaruh

- - - - - Pengaruh variable X ke variable Y dengan variable Z sebagai mediasi.

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah manajemen bakat merupakan independent variabel dimana dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai sebagai dependent variabel dan dimediasi oleh retensi karyawan yang merupakan Intervening Variabel. Jadi, hipotesis yang dapat ditarik dari ketiga variabel ini adalah “Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar”

### 2.4.1. Pengaruh Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan.

Perusahaan memiliki peran yang sangat signifikan dalam merawat bakat yang dimiliki oleh karyawan, sehingga karyawan perlu terus meningkatkan pengetahuan mereka untuk mengoptimalkan potensi kerja (Isanawikrama, 2018).

Menurut penelitian (Katili et al., 2015) Penelitian yang dilaksanakan di sebuah perusahaan dalam industri baja nasional menunjukkan bahwa manajemen bakat dan kompetensi berdampak positif pada kinerja keuangan. Temuan tersebut dapat diperkuat oleh (Nzewi, 2015) yang meneliti pengaruh manajemen bakat dan kinerja karyawan di Bank Nigeria. Penelitian tersebut menemukan hasil bahwa manajemen bakat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis pertama yang dibangun pada penelitian ini yaitu:

H1: Diduga manajemen bakat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4.2. Pengaruh Manajemen Bakat Terhadap Retensi Karyawan.**

Menurut (Fatmasari, 2017) Setiap pegawai seharusnya memiliki kemampuan untuk mengelola bakat yang dimilikinya. Hal ini disebabkan karena, jika bakat dapat dikelola dengan baik, setiap karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal, efektif, dan efisien.

Sejalan dengan (Kigo & Gachunga, 2016) dan (Isfahani & Boustani, 2014) Menemukan hasil bahwa manajemen bakat memiliki dampak positif yang signifikan terhadap retensi karyawan, dengan pengembangan bakat yang diadopsi oleh organisasi sebagai strategi untuk mempertahankan karyawan di industri asuransi. Sehingga hipotesis kedua yang dibangun pada penelitian ini yaitu:

H2: Diduga manajemen bakat berpengaruh terhadap retensi karyawan.

#### **2.4.3. Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.**

Retensi karyawan digambarkan melalui upaya perusahaan dalam memberikan edukasi kepada karyawan tentang pentingnya pekerjaan dan kesulitan dalam mencari pekerjaan. Selain itu, perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawan dan mengadakan acara makan bersama secara rutin untuk menjaga serta memperkuat rasa kepedulian dan kekeluargaan antara karyawan dan perusahaan. Hal ini bertujuan agar karyawan merasa nyaman dan termotivasi dalam menjalankan tugas mereka (Sumarni, 2011). Menurut ( Sa`adiyah, 2017) Penelitian menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara retensi karyawan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan menerapkan retensi karyawan dengan baik, potensi konflik dapat dikurangi, dan kepuasan kerja karyawan dapat dicapai.

Didukung dari (Susilo, 2014) Penelitian di PT. Indosat Kabupaten Lebak menunjukkan bahwa retensi karyawan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Dengan mempertahankan karyawan yang berkualitas, perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga hipotesis ketiga yang dibangun pada penelitian ini yaitu:

H3: Diduga retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4.4. Pengaruh Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan.**

Pendapat (Armstrong, 2010) Dengan menyatakan bahwa tingkat kesadaran perusahaan terhadap manajemen bakat akan meningkatkan daya saing perusahaan dalam mendapatkan karyawan berbakat, baik melalui proses rekrutmen maupun melalui pelatihan atau program kaderisasi.

Sumber daya manusia perlu dikelola dan dipertahankan agar mereka dapat terus memberikan kontribusi sesuai dengan pernyataan dari (Susilo, 2014) Retensi adalah upaya perusahaan mempertahankan karyawan terbaik demi loyalitas dan mencapai tujuan bersama, sehingga dapat dianggap sebagai pelaksanaan manajemen bakat yang memengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga hipotesis keempat yang dibangun pada penelitian ini yaitu:

H4: Diduga manajemen bakat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Metode penelitian umumnya menyangkut rancangan atau desain penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi, sampel, sampling, pengumpulan data, analisis data, serta etika penelitian. Seorang peneliti, khususnya peneliti pemula maupun mahasiswa, perlu menguasai konsep metode penelitian tersebut (Swarjana & SKM, 2022).

Penulis dalam melakukan penelitian pastinya bertujuan untuk mengumpulkan data dan mengamati secara teliti tentang aspek-aspek tertentu yang berhubungan erat dengan masalah yang diteliti sehingga akan didapatkan data yang menunjang penyusunan laporan penelitian. Dalam penyusunan skripsi kali ini, pendekatan yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif memiliki karakteristik sampel yang banyak dan luas, representatif, kontrol terhadap variabel eksternal, ditentukan secara random dan harus mempertimbangkan validitas dan reliabilitas yang dimana penulis menetapkan terlebih dahulu hipotesis yang akan diuji dan kemudian baru menguji hasil hipotesis tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh penulis saat ini menggunakan penelitian kuantitatif yang menganalisis hubungan antar dua variabel yang dimediasi oleh satu variabel. Ketiga variabel tersebut adalah manajemen bakat sebagai variabel independent (X), retensi karyawan sebagai variable mediasi (Z) dan kinerja pegawai sebagai variabel dependent (Y).

Untuk jenis penelitian penulisan ini, jika dilihat berdasarkan manfaat dapat dikategorikan ke dalam penelitian terapan karena penelitian ini didasarkan kepada teori yang menyebutkan adanya pengaruh antara manajemen bakat melalui retensi karyawan dengan kinerja pegawai. Jika dilihat berdasarkan tujuan, maka penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam penelitian eksplanatif yang memberikan penjelasan mengenai seberapa besar pengaruh yang diberikan manajemen bakat yang dimediasi retensi karyawan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian cross sectional karena penelitiannya dilakukan dalam satu waktu. Dan jika dilihat berdasarkan dari metode penelitian, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian survei karena penulis Melakukan survei untuk mendapatkan data dan hasil dari penelitian yang dilakukan.

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Populasi merupakan kumpulan individu - individu berdasarkan kelompok yang digunakan untuk melakukan penelitian (Swarjana & SKM, 2022). Populasi merupakan wilayah generalisasi yang mana terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kuantitas serta karakteristik tertentu yang diterapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulan. Populasi pada penelitian ini adalah para karyawan generasi Z pada Toserba Pajajaran. Populasi pada penelitian ini memiliki jumlah 60 karyawan, dari total tersebut, 45 karyawan merupakan generasi Z.

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian terpilih dari populasi yang dipilih melalui beberapa proses dengan tujuan menyelidiki atau mempelajari sifat-sifat tertentu dari populasi induk (Swarjana & SKM, 2022). Dengan mengambil sampel, peneliti ingin menarik kesimpulan yang akan di generalisasi terhadap populasi. Teknik sampling adalah cara atau Teknik-teknik dalam menentukan sampel sehingga sampel tersebut dapat mewakili populasinya (Swarjana & SKM, 2022). Pada penelitian ini yang menjadi sampel diambil dari 60 populasi karyawan yang berjumlah 45 orang yang diantaranya memasuki kriteria kedalam generasi Z.

### 3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan metode *Purposive Sampling* (Sampel bertujuan). adalah sampel yang dipilih melalui penetapan kriteria tertentu oleh peneliti (Swarjana & SKM, 2022). Dalam teknik *Purposive Sampling* dipilih berdasarkan tujuan penelitian, dalam teknik ini diusahakan agar sampel memiliki ciri-ciri, karakteristik atau sifat-sifat yang esensial sesuai dengan sifat-sifat populasi, sehingga dapat dianggap representatif. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel generasi Z yang memenuhi kriteria Inklusi dan Eksklusi penelitian. Dalam penelitian ini adapun kriteria Inklusi dan Eksklusi adalah sebagai berikut:

#### 1. Kriteria Inklusi

Kriteria inklusi adalah karakteristik umum subjek penelitian dari suatu populasi target dan terjangkau yang akan diteliti (Nursalam, 2017). Kriteria

inklusi sampel pada penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang lahir pada tahun 1995 – 2010.

## 2. Kriteria Eksklusi

Kriteria eksklusi adalah mengeliminasi subjek atau sampel yang tidak memenuhi kriteria inklusi atau tidak layak menjadi sampel (Nursalam, 2017). Kriteria eksklusi sampel pada penelitian ini adalah karyawan selain dari Generasi Z.

### 3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian berarti lokasi yang akan dijadikan tempat penelitian untuk mendapatkan data yang diperlukan oleh peneliti. Dalam penelitian kali ini, berdasarkan judul dan objek penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka lokasi yang diambil yaitu Toserba Pajajaran Banjar, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ritel di Kota Banjar. Terletak di Jl. Perintis kemerdekaan No. 01 Kota Banjar.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

#### 3.4.1 Variabel Independen (X)

Variabel independen (mempengaruhi) ialah variabel yang berperan memberi pengaruh kepada variabel lain. (Nasution, 2017). Variabel independen sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, maupun *antecedent*. Variabel independen dalam penelitian adalah manajemen bakat.

#### 3.4.2 Variabel dependent (Y)

Variabel dependen (terpengaruh) ialah variabel yang dijadikan sebagai faktor yang dipengaruhi oleh sebuah atau sejumlah variabel lain (Nasution, 2017). Dalam bahasa Indonesia variabel dependen juga sering disebut dengan

variabel terikat. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena munculnya variabel bebas.

### 3.4.3 Variabel Mediasi (Z)

Variabel mediasi adalah variabel yang memediasi atau menjelaskan hubungan antara variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi). Dalam konteks penelitian, variabel mediasi berperan sebagai perantara antara variabel independen dan variabel dependen, yang menghubungkan mereka dalam suatu model yang menjelaskan mekanisme atau proses yang terjadi di antara keduanya. (Supriyanto et al., 2020).

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Manajemen Bakat (X)	<i>1. Talent acquisition</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan kebutuhan bakat.</li> <li>2. Pengiklanan posisi.</li> <li>3. Seleksi kandidat.</li> </ol>	Barkhuzen (2014)
	<i>2. Talent development</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikasi dan Evaluasi Bakat.</li> <li>2. Pelatihan dan pengembangan keterampilan teknis dan individu.</li> <li>3. Pengembangan Kepemimpinan.</li> </ol>	
	<i>3. Talent retention</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peluang pengembangan karir yang jelas.</li> <li>2. program penghargaan untuk kontribusi karyawan.</li> </ol>	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja Karyawan (Y)	1. kualitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelesaikan pekerjaan dengan teliti.</li> <li>2. Memperhatikan kualitas pekerjaan.</li> <li>3. Mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu.</li> </ol>	Bernardin & Russel (2006)
	2. kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu memenuhi target perusahaan.</li> <li>2. Target karyawan mencapai atau melebihi target yang ditetapkan.</li> </ol>	
	3. waktu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hadir tepat waktu.</li> <li>2. Pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.</li> </ol>	
	4. efektivitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan.</li> <li>2. Dapat menyesuaikan diri dengan prosedur kerja.</li> <li>3. Penerapan keterampilan atau pengetahuan yang diperoleh</li> </ol>	
	5.independensi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengambilan Inisiatif.</li> <li>2. Kemandirian Pekerjaan</li> <li>3. Pertanggungjawaban Pekerjaan</li> </ol>	
	6. komitmen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anggota bertahan pada organisasi karena kesadaran.</li> <li>2. Kewajiban yang seharusnya dilakukan.</li> <li>3. Menjaga hubungan dengan organisasi.</li> </ol>	
Retensi Karyawan (Z)	1. komponen organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keseimbangan dan Kesejahteraan Karyawan.</li> <li>2. Komunikasi Organisasi.</li> </ol>	Mathis & Jackson (2006)

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	2. peluang karir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan dan Pengembangan.</li> <li>2. Peluang Pendidikan Lanjutan.</li> <li>3. Mentorship dan Pembimbingan.</li> </ol>	
	3. penghargaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan bonus finansial kepada karyawan yang mencapai atau melebihi target kinerja.</li> <li>2. memberikan hak cuti tambahan atau hari libur khusus sebagai penghargaan untuk keseimbangan kerja-hidup.</li> </ol>	
	4. rancangan tugas dan pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyediakan deskripsi pekerjaan yang komprehensif dan jelas.</li> <li>2. Penempatan Karyawan Berdasarkan Keterampilan</li> <li>3. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan</li> </ol>	
	5. hubungan karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyediakan saluran komunikasi terbuka untuk diskusi dan pertukaran ide.</li> <li>2. Budaya Kolaboratif</li> <li>3. Menyelenggarakan acara sosial atau kegiatan di luar jam kerja</li> </ol>	

### 3.5 Data dan Jenis Data

Sumber data dalam konteks penelitian ini mepergunakan data primer. Data primer merujuk pada sumber data yang dikelompokan dengan langsung oleh peneliti melalui penggunaan kuesioner sebagai metode pengumpulan data (Supriyanto et al., 2020). Sementara itu yaitu data sekunder menurut

persepektif (Gunawan & Hermansyah, 2022) yang merujuk pada data yang didapat secara tidak langsung melalui penyambung seperti instansi terkait atau pihak lain yang telah merekam dan menyediakan data tersebut. Data sekunder dalam konteks penelitian tersebut berasal daripada penelitian sebelumnya yang relevan terhadap topik penelitian serta beragam informasi tambahan yang mendukung penelitian ini.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut (Sugiyono, 2014) untuk mencapai hasil penelitian yang akurat dan sesuai dengan harapan, dibutuhkan data keterangan yang dapat mendukung penelitian ini. Salah satu langkah utama dalam penelitian adalah pengumpulan data menggunakan teknik yang sesuai, karena tujuan utama penelitian adalah memperoleh data yang akan dipergunakan dalam penyimpulan hasil penelitian.

#### **1. Kuesioner**

Kuesioner merupakan metode dalam mengumpulkan data dengan serangkaian pernyataan serta pertanyaan yang diberikan langsung kepada responden (Supriyanto et al., 2020). Dalam penelitian ini kuesioner tersebut akan dibagi kepada responden terkait.

#### **2. Observasi**

Menurut (Sugiyono, 2014), observasi adalah proses kompleks yang melibatkan proses pengamatan dan ingatan. Observasi dilakukan dengan mengamati langsung Toserba Pajajaran Kota Banjar untuk memperoleh gambaran mengenai disiplin kerja dan komitmen organisasi pegawai.

### 3.7 Skala Pengukuran

Skala Likert yang digunakan penulis berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan itu (Prasetyo & Lina, J , 2010). Indeks ini mengasumsikan bahwa masing-masing kategori jawaban memiliki intensitas yang sama. Keunggulan indeks ini adalah kategorinya memiliki urutan yang jelas mulai dari “sangat setuju”, “setuju”, “netral”, “tidak setuju” sampai “sangat tidak setuju”.

**Tabel 3. 2 Kategori Jawaban Responden**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

### 3.8 Teknik Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

##### 1. Uji validitas

Digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner untuk dijadikan dasar bagi penelitian. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu adalah valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk memeriksa keabsahan kuesioner yang telah dibuat, dilakukan

pengujian validitas dengan menggunakan metode uji validitas. Suatu instrumen dianggap valid jika nilai ( $r$ ) dari perhitungan  $r$  lebih besar daripada nilai  $r$  tabel (Sugiyono, 2014). Jika nilai  $r$  hitung  $\leq$  nilai  $r$  tabel, maka variabel dianggap tidak valid. Untuk melakukan pengujian ini, dilakukan uji validitas dengan menggunakan program SPSS, yaitu corrected item-total correlation (*Statistical Package for Social Sciences*).

Tes yang dilakukan dalam penelitian dapat dikatakan memiliki tingkat validitas yang tinggi apabila tes yang telah dilakukan tersebut dapat menjalankan fungsi ukur dan memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan tujuan dilakukannya tes tersebut Untuk mengetahui validitas, peneliti menggunakan software SPSS 26.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah hasil dari kuesioner yang ada dapat dipercaya untuk diolah menjadi hasil penelitian. Salah satu cirri kuesioner yang reliable adalah hasil dari data tersebut bersifat konsisten dari waktu ke waktu (Irawan, 2006). Contoh pengukuran uji reliabilitas adalah pengukuran reliabilitas eksternal, pengukuran reliabilitas internal serta penentuan indeks reliabilitas kasar (Irawan, 2006).

Metode uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah metode pengukuran menggunakan teknik Alpha Cronbach yang digunakan untuk menghitung rata-rata interkorelasi di antara butir-butir pertanyaan dalam kuesioner. Jika nilai alpha dalam kuesioner tersebut lebih dari 0,60, maka kuesioner tersebut dinyatakan reliable untuk digunakan (Purwanto, 2008).

### 3.8.2 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel (Ghozali, 2013). Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat toleransi value 62 dan *variance inflation factor* (VIF) masing-masing variabel independent. • Jika nilai toleransi  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$  maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas • Jika nilai toleransi  $< 0,10$  dan nilai VIF  $> 10$  maka dapat disimpulkan bahwa terdapat gejala multikolinieritas.

#### 2. Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian terhadap heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser untuk menguji adanya heteroskedastisitas dari tingkat signifikansi. Jika tingkat signifikansi berada diatas 5%, berarti tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dan apabila dibawah 5% berarti terjadi gejala heteroskedastisitas.

#### 3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui dan mengukur apakah data yang didapatkan memiliki distribusi normal atau tidak, dan apakah data yang diperoleh berasal dari populasi yang berdistribusi normal (Gunawan & Hermansyah, 2022). Uji Kolmogorov Smirnov (K-S) digunakan untuk menguji

normalitas data pada penelitian ini. Data terdistribusi normal apabila Kolmogorov Smirnov menunjukkan nilai yang signifikan diatas 0,05.

### 3.8.3 Uji t

#### Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (Uji t) digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Uji t ini digunakan untuk melihat seberapa jauh pengaruh dari variabel independent secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Sugiyono, 2014). Tingkat signifikan yang digunakan dalam uji t dengan level 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ), terdapat beberapa kriteria dalam pelaksanaan uji t. antara lain sebagai berikut:

1) Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis diterima, yang artinya secara parsial variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

2) Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak, yang artinya secara parsial variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

### 3.8.4 Uji Sobel

Dalam pengujian Sobel ini digunakan untuk menilai dampak variabel mediasi, yaitu kepuasan (Ghozali, 2013). Suatu variabel diklasifikasikan sebagai intervening jika variabel tersebut turut berperan dalam memengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Pengaruh tidak langsung variabel X ke Y melalui variabel Z dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow Z$  (a) dengan jalur  $Z \rightarrow Y$  (b) atau ab. Jadi

koefisien  $ab = (c - c')$ , dimana  $c$  adalah pengaruh  $X$  terhadap  $Y$  tanpa mengontrol  $Z$ , sedangkan standard error koefisien  $a$  dan  $b$  ditulis  $Sa$  dan  $Sb$ . Besarnya standard error pengaruh tidak langsung (indirect effect)  $Sab$  dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Dengan keterangan:

$Sab$  : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

$a$  : Jalur variabel independen ( $X$ ) dengan variabel intervening ( $Y1$ )

$b$  : Jalur variabel intervening ( $Y1$ ) dengan variabel dependen ( $Y2$ )

$sa$  : Standar eror koefisien  $a$

$sb$  : Standar eror koefisien  $b$

Nilai  $t$  hitung ini dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel, jika nilai  $t$  hitung > nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2013).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Toserba Pajajaran Kota Banjar adalah perusahaan ritel modern di wilayah kota Banjar dengan cabang seperti Cabang Ciamis dan beberapa toko supermarket lainnya. Perintis Toserba Pajajaran adalah Bapak H. Toni Sultoni dari Cikoneng-Ciamis Awalnya, bisnis ini fokus pada penjualan berbagai jenis pakaian. Namun, seiring berjalannya waktu perusahaan ini memiliki berbagai format, termasuk supermarket dan departemen store, yang menyediakan berbagai produk seperti pakaian anak, pakaian wanita, pakaian pria, tas, sepatu, makanan, minuman, dan kebutuhan hidup lainnya dengan harga bersaing. Kantor pusat Toserba Pajajaran terletak di Jl. Perintis Kemerdekaan No. 34 Ciamis, dengan satu cabang di Jl. Perintis Kemerdekan No. 01, depan Alun-Alun Kota Banjar.

Perusahaan ritel modern ini terus berupaya mencapai produktivitas kerja yang optimal untuk menjaga visi dan misi sebagai perusahaan ritel modern di wilayah Kota Banjar. Banyak pelamar tertarik bekerja di perusahaan ini, sehingga perusahaan melakukan rekrutmen dengan tujuan mendapatkan karyawan yang kompeten di berbagai bidang. Setelah direkrut, perusahaan menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Populasi yang dipergunakan dalam penelitian ini ialah karyawan Toserba Pajajaran Kota Banjar yang berjumlah 60 karyawan. Tetapi dengan

menggunakan metode *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, maka didapatkan sampel yang selaras dengan kriteria inklusi yaitu Generasi Z. Sehingga, dalam penelitian ini berjumlah 45 karyawan.

#### 4.1.2 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, data responden dari 45 orang yang telah diselidiki perlu dikelompokkan berdasarkan karakteristik masing-masing. Karakteristik yang digunakan meliputi jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Berikut adalah pengelompokan responden berdasarkan hasil dari kuesioner yang telah didistribusikan.

**Tabel 4. 1 Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Jumlah	Presentase (100%)
1	Usia	13-17	-
		18-22	39
		23-28	6
2	Jenis Kelamin	Laki-Laki	27
		Perempuan	18
3	Pendidikan Terakhir	SD/ Sederajat	-
		SMP/ Sederajat	-
		SMA/ Sederajat	39
		Diploma	3
		Sarjana	3
Total Responden		<b>45</b>	<b>100</b>

#### 4.1.3 Skala Pengukuran

Skala pengukuran digunakan untuk mengetahui data dan mengukur skor dari setiap pernyataan variabel dalam penelitian ini, yang terdiri dari manajemen bakat (X), retensi karyawan (Z), dan kinerja karyawan (Y).

Selanjutnya hasil skala pengukuran pada variabel yang diteliti dalam penelitian ini dilampirkan dan dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Variabel Manajemen Bakat

Dalam variabel manajemen bakat pada penelitian ini memiliki 7 indikator. Distribusi jawaban responden terhadap variabel manajemen bakat dalam kuesioner penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.2

**Tabel 4. 2 Skala Pengukuran Manajemen Bakat (X)**

Item		Jawaban Responden					Rata-rata
		SS	S	N	TS	STS	
X.1	F	27	15	3	0	0	4.53
	%	60%	33%	7%	0%	0%	
X.2	F	23	15	7	0	0	4.36
	%	51%	33%	16%	0%	0%	
X.3	F	20	19	6	0	0	4.31
	%	45%	42%	13%	0%	0%	
X.4	F	20	19	6	0	0	4.31
	%	45%	42%	13%	0%	0%	
X.5	F	17	19	8	0	1	4.13
	%	38%	42%	18%	0%	2%	
X.6	F	24	17	4	0	0	4.44
	%	53%	38%	9%	0%	0%	
X.7	F	14	24	5	1	1	4.09
	%	31%	54%	11%	2%	2%	
<b>Rata-rata Variabel</b>							<b>4.31</b>

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Diinformasikan bahwa pernyataan manajemen bakat (X.1) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 7% responden menjawab netral, 33% menjawab setuju dan 60% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.53. Berdasarkan data tersebut

menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan langkah penting bagi karyawan untuk bergabung di perusahaan.

- Diinformasikan bahwa pernyataan manajemen bakat (X.2) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 16% responden menjawab netral, 33% menjawab setuju dan 51% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.36. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa program orientasi sebagai program untuk memberikan semangat baru dalam perusahaan.
- Diinformasikan bahwa pernyataan manajemen bakat (X.3) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 13% responden menjawab netral, 42% menjawab setuju dan 45% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.31. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa strategi rekrutmen dan seleksi untuk karyawan berbakat didasarkan pada tingkat keterampilan yang dimiliki.
- Diinformasikan bahwa pernyataan manajemen bakat (X.4) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 13% responden menjawab netral, 42% menjawab setuju dan 45% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.31. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa penilaian kinerja sangat diperlukan untuk mengukur pengetahuan, keterampilan, dan sikap selama bekerja di dalam perusahaan.

- Diinformasikan bahwa pernyataan manajemen bakat (X.5) menunjukkan distribusi jawaban 2% responden menjawab sangat tidak setuju, 0% responden menjawab tidak setuju, 18% responden menjawab netral, 42% menjawab setuju dan 38% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.13. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa program pengembangan perusahaan dilakukan mulai dari penyampaian materi, implementasi, dan evaluasi.
- Diinformasikan bahwa pernyataan manajemen bakat (X.6) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 9% responden menjawab netral, 38% menjawab setuju dan 43% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.44. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa karyawan merasa dapat mengembangkan bakatnya di lingkungan kerja.
- Diinformasikan bahwa pernyataan manajemen bakat (X.7) menunjukkan distribusi jawaban 2% responden menjawab sangat tidak setuju, 2% responden menjawab tidak setuju, 11% responden menjawab netral, 54% menjawab setuju dan 31% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.09. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa perusahaan memiliki program khusus untuk meningkatkan emosional positif.

## **2. Variabel Retensi Karyawan**

Dalam variabel retensi karyawan pada penelitian ini memiliki 9 indikator. Distribusi jawaban responden terhadap variabel retensi karyawan dalam kuesioner penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.3

**Tabel 4. 3 Skala Pengukuran Retensi Karyawan (Z)**

Item		Jawaban Responden					Rata-rata
		SS	S	N	TS	STS	
Z.1	F	28	16	0	1	0	4.58
	%	62%	36%	0%	2%	0%	
Z.2	F	17	24	4	0	0	4.29
	%	38%	53%	9%	0%	0%	
Z.3	F	16	19	7	2	1	4.04
	%	36%	42%	16%	4%	2%	
Z.4	F	20	15	9	1	0	4.20
	%	45%	33%	20%	2%	0%	
Z.5	F	28	14	3	0	0	4.56
	%	62%	31%	7%	0%	0%	
Z.6	F	22	18	4	1	0	4.36
	%	49%	40%	9%	2%	0%	
Z.7	F	27	14	4	0	0	4.51
	%	60%	31%	9%	0%	0%	
Z.8	F	27	14	3	1	0	4.49
	%	60%	31%	7%	2%	0%	
Z.9	F	13	26	5	1	0	4.13
	%	29%	58%	11%	2%	0%	
<b>Rata-rata Variabel</b>							<b>4.35</b>

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Diinformasikan bahwa pernyataan retensi karyawan (Z.1) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 2% responden menjawab tidak setuju, 0% responden menjawab netral, 36% menjawab setuju dan 62% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.58. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan bahwa terdapat nilai dan budaya perusahaan yang mendukung program pemeliharaan karyawan.

- Diinformasikan bahwa pernyataan retensi karyawan (Z.2) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 0% responden menjawab tidak setuju, 9% responden menjawab netral, 53% menjawab setuju dan 38% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.29. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa manajer memberikan program bimbingan secara rutin untuk meningkatkan kemampuan.
- Diinformasikan bahwa pernyataan retensi karyawan (Z.3) menunjukkan distribusi jawaban 2% responden menjawab sangat tidak setuju, 4% responden menjawab tidak setuju, 16% responden menjawab netral, 42% menjawab setuju dan 36% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.04. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa para karyawan memiliki kesempatan dan peluang untuk mendapatkan promosi.
- Diinformasikan bahwa pernyataan retensi karyawan (Z.4) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 2% responden menjawab tidak setuju, 20% responden menjawab netral, 33% menjawab setuju dan 45% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.20. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa penghargaan yang diterima berwujud pujian dan bonus serta tunjangan yang kompetitif dari perusahaan.
- Diinformasikan bahwa pernyataan retensi karyawan (Z.5) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 0% responden menjawab tidak setuju, 7% responden menjawab netral, 31%

menjawab setuju dan 62% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.56. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan bahwa perusahaan memberikan insentif yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan.

- Diinformasikan bahwa pernyataan retensi karyawan (Z.6) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 2% responden menjawab tidak setuju, 9% responden menjawab netral, 40% menjawab setuju dan 49% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.36. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa karyawan memahami seluruh tugas dan pekerjaan yang diberikan.
- Diinformasikan bahwa pernyataan retensi karyawan (Z.7) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 0% responden menjawab tidak setuju, 9% responden menjawab netral, 31% menjawab setuju dan 60% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.51. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan bahwa perusahaan memberikan fasilitas pelengkap bagi karyawannya.
- Diinformasikan bahwa pernyataan retensi karyawan (Z.8) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 2% responden menjawab tidak setuju, 7% responden menjawab netral, 31% menjawab setuju dan 60% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.49. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju

dengan pernyataan bahwa para karyawan merasa hubungan di perusahaan sangat baik dan akrab.

- Diinformasikan bahwa pernyataan retensi karyawan (Z.9) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 2% responden menjawab tidak setuju, 11% responden menjawab netral, 58% menjawab setuju dan 29% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.13. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa terdapat koordinasi kerja yang baik antar karyawan.

### 3. Variabel Kinerja Karyawan

Dalam variabel kinerja karyawan pada penelitian ini memiliki 9 indikator. Distribusi jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan dalam kuesioner penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.4

**Tabel 4. 4 Skala Pengukuran Kinerja Karyawan (Y)**

Item		Jawaban Responden					Rata-rata
		SS	S	N	TS	STS	
Y.1	F	27	13	2	2	1	4.40
	%	60%	30%	4%	4%	2%	
Y.2	F	22	18	5	0	0	4.38
	%	49%	40%	11%	0%	0%	
Y.3	F	24	17	4	0	0	4.44
	%	53%	38%	9%	0%	0%	
Y.4	F	19	18	7	1	0	4.22
	%	42%	40%	16%	2%	0%	
Y.5	F	27	11	6	1	0	4.42
	%	60%	25%	13%	2%	0%	
Y.6	F	24	18	3	0	0	4.47
	%	53%	40%	7%	0%	0%	

Y.7	F	24	19	2	0	0	4.49
	%	53%	43%	4%	0%	0%	
Y.8	F	13	26	5	1	0	4.13
	%	29%	58%	11%	2%	0%	
Y.9	F	21	20	4	0	0	4.38
	%	47%	44%	9%	0%	0%	
<b>Rata-rata Variabel</b>							<b>4.37</b>

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Diinformasikan bahwa pernyataan kinerja karyawan (Y.1) menunjukkan distribusi jawaban 2% responden menjawab sangat tidak setuju, 4% responden menjawab tidak setuju, 4% responden menjawab netral, 30% menjawab setuju dan 60% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.40. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan bahwa karyawan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerjanya.
- Diinformasikan bahwa pernyataan kinerja karyawan (Y.2) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 0% responden menjawab tidak setuju, 11% responden menjawab netral, 40% menjawab setuju dan 49% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.38. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa karyawan selalu menghasilkan ide-ide yang inovatif.
- Diinformasikan bahwa pernyataan kinerja karyawan (Y.3) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 0% responden menjawab tidak setuju, 9% responden menjawab netral, 38%

menjawab setuju dan 53% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.44. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa karyawan mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

- Diinformasikan bahwa pernyataan kinerja karyawan (Y.4) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 2% responden menjawab tidak setuju, 16% responden menjawab netral, 40% menjawab setuju dan 42% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.22. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa karyawan sangat menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan.
- Diinformasikan bahwa pernyataan kinerja karyawan (Y.5) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 2% responden menjawab tidak setuju, 13% responden menjawab netral, 25% menjawab setuju dan 60% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.42. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan bahwa karyawan dapat menggunakan waktu dengan efektif & efisien.
- Diinformasikan bahwa pernyataan kinerja karyawan (Y.6) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 0% responden menjawab tidak setuju, 7% responden menjawab netral, 40% menjawab setuju dan 53% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.47. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju

dengan pernyataan bahwa karyawan patuh terhadap peraturan dan regulasi yang ada di perusahaan.

- Diinformasikan bahwa pernyataan kinerja karyawan (Y.7) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 0% responden menjawab tidak setuju, 4% responden menjawab netral, 43% menjawab setuju dan 53% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.49. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa kinerja karyawan meningkat seiring dengan pengaktualisasian di tempat kerja.
- Diinformasikan bahwa pernyataan kinerja karyawan (Y.8) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 2% responden menjawab tidak setuju, 11% responden menjawab netral, 58% menjawab setuju dan 29% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.13. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa karyawan dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan.
- Diinformasikan bahwa pernyataan kinerja karyawan (Y.9) menunjukkan distribusi jawaban 0% responden menjawab sangat tidak setuju, 0% responden menjawab tidak setuju, 9% responden menjawab netral, 44% menjawab setuju dan 47% menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4.38. Berdasarkan data tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa karyawan merasa telah timbul rasa keterikatan terhadap perusahaan.

#### 4.1.4 Uji Instrumen

##### 1. Uji Validitas

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan untuk menguji validitas adalah *corrected item-total correlation* menggunakan aplikasi SPSS 26.

Hasilnya akan dijabarkan pada tabel 4.5:

**Tabel 4. 5 Tabel Uji Validitas**

Variabel	Butir Pernyataan	Nilai Validitas (r hitung)	r tabel	Keterangan
Manajemen Bakat	X.1	0,334	0,294	Valid
	X.2	0,635	0,294	Valid
	X.3	0,418	0,294	Valid
	X.4	0,500	0,294	Valid
	X.5	0,386	0,294	Valid
	X.6	0,531	0,294	Valid
	X.7	0,422	0,294	Valid
Retensi Karyawan	Z.1	0,449	0,294	Valid
	Z.2	0,432	0,294	Valid
	Z.3	0,512	0,294	Valid
	Z.4	0,458	0,294	Valid
	Z.5	0,340	0,294	Valid
	Z.6	0,438	0,294	Valid
	Z.7	0,363	0,294	Valid
	Z.8	0,321	0,294	Valid
	Z.9	0,366	0,294	Valid
Kinerja Karyawan	Y.1	0,450	0,294	Valid
	Y.2	0,463	0,294	Valid
	Y.3	0,440	0,294	Valid
	Y.4	0,513	0,294	Valid
	Y.5	0,474	0,294	Valid
	Y.6	0,358	0,294	Valid
	Y.7	0,332	0,294	Valid
	Y.8	0,405	0,294	Valid
	Y.9	0,429	0,294	Valid

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat disimpulkan bahwa terdapat 25 butir pernyataan yang telah dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk pengumpulan data. (Sugiyono, 2014) menjelaskan bahwa kriteria pengujian validitas adalah dengan membandingkan nilai korelasi item total ( $r$  hitung) dengan nilai korelasi tabel ( $r$  tabel) dengan menggunakan derajat kebebasan ( $n-2$ ). Jika nilai  $r$  hitung  $>$  nilai  $r$  tabel, maka dapat disimpulkan bahwa butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk membuktikan bahwa setiap aspek dalam variabel konsisten ketika diuji secara berulang dan dapat mengukur variabel yang digunakan. Menggunakan aplikasi SPSS 26 yang hasilnya akan dijabarkan pada tabel 4.6:

**Tabel 4. 6 Tabel Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>	<b><i>Cut Off</i></b>	<b>Keterangan</b>
Manajemen Bakat	0,606	0,60	Reliabel
Retensi Karyawan	0,631	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,806	0,60	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.6, dapat dinyatakan bahwa seluruh item pernyataan yang mewakili variabel dalam pengambilan data memiliki nilai Cronbach Alpha yang lebih besar dari 0,60 (nilai cut off) sehingga dapat dinyatakan reliabel dan konsisten serta dapat digunakan untuk pengambilan data. Hal ini sejalan dengan pendapat dari (Purwanto, 2008). Bahwa  $r$  alpha  $>$  0,60 maka instrument tersebut dinyatakan reliabel.

#### 4.1.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian yang diperoleh berdistribusi dengan normal. Normalitas data dapat dilihat dari nilai *Asymp. Sig.* atau *Kolmogorov-Smirnov* jika nilainya lebih besar dari 0,5 ( $>0,05$ ) menunjukkan bahwa data tersebut berdistribusi secara normal. Hasil pengujian normalitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.7:

**Tabel 4. 7 Tabel Uji Hasil Normalitas Kolmogorov-Smirnov**

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.52237643
Most Extreme Differences	Absolute	.114
	Positive	.102
	Negative	-.114
Test Statistic		.114
Asymp. Sig. (2-tailed)		.178 <sup>c</sup>

Berdasarkan data yang tercantum pada tabel 4.7, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

##### 2. Uji Multikolinieritas

Dalam pengujian ini, dilakukan uji multikolinieritas untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara variabel independen. Adanya korelasi antara variabel independen dapat mengganggu variabel dependen yang digunakan. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terdapat gejala

multikolinieritas. Untuk mengetahui gejala multikolinieritas dapat diketahui dari hasil pengujian, jika nilai tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas dalam data tersebut. Hasil uji multikolinieritas pada penelitian ini dilampirkan dalam tabel 4.8

**Tabel 4. 8 Uji Hasil Multikolinieritas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	6.882	4.041			
Manajemen bakat	.123	.109	.123	.881	1.136
Retensi karyawan	.621	.096	.702	.881	1.136

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat dalam tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel yaitu manajemen bakat dan retensi karyawan tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas karena keduanya memiliki nilai *tolerance* diatas 0,10 dan nilai VIF dibawah 10.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varian dari satu residual pengamatan ke pengamatan lainnya. Ketika varian dari residual terdapat perbedaan, maka disebut heterokedastisitas. Dalam pengujian ini, menggunakan uji glejser untuk mengetahui adanya heterokedastisitas. Dasar pengambilan keputusan uji glejser adalah nilai *sig.*  $> 0,05$  maka tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil uji glejser dilampirkan dalam tabel 4.9:

**Tabel 4. 9 Uji Hasil Heterokedastisitas**

Model	Sig.
(Constant)	.139
Manajemen Bakat	.627
Kinerja Karyawan	.438

Berdasarkan tabel 4.9, dapat disimpulkan bahwa nilai *Sig.* dari kedua variabel tersebut lebih besar dari 0,05. Hal ini menjelaskan bahwa tidak terdapat heterokedastisitas dalam data yg digunakan.

#### 4.1.6 Hasil Uji Hipotesis

##### 1. Uji t (Parsial)

Pengujian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen. Kesimpulan diambil berdasarkan perbandingan nilai *Sig.* yang dihasilkan. Jika nilai *Sig.* yang diperoleh  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan secara parsial. Hasil uji t dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.11:

**Tabel 4. 10 Hasil Uji t**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-1.439	5.008		-.287	.775
	manajemen bakat	.496	.178	.296	2.796	.008
	retensi karyawan	.541	.094	.611	5.772	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan hasil pengujian tersebut nilai signifikansi variabel manajemen bakat (X) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar  $0,008 < 0,05$ . Hal tersebut membuktikan bahwa manajemen bakat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu, variabel retensi karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) juga memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$ . Hal tersebut membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

**Tabel 4. 11 Hasil Uji t**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	13.005	7.905		1.645	.107
	manajemen bakat	.854	.258	.451	3.311	.002

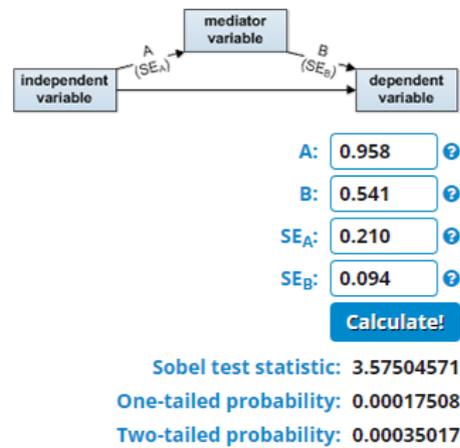
a. Dependent Variable: retensi karyawan

Berdasarkan hasil pengujian tersebut nilai signifikansi variabel manajemen bakat (X) terhadap retensi karyawan (Z) sebesar  $0,002 < 0,05$ . Hal tersebut membuktikan bahwa manajemen bakat berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan.

## 2. Uji Sobel

Uji sobel digunakan untuk menguji pengaruh variabel mediasi yaitu retensi karyawan (Z). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (Z). Pada penelitian ini pengaruh variabel mediasi dihitung menggunakan *sobel test calculator* sebagai berikut:

**Gambar 4. 1 Hasil Sobel Test Calculator**



Berdasarkan gambar 4.1 di atas menunjukkan bahwa hasil Sobel Test Statistic sebesar  $3,575 > 2,016$  t tabel dan nilai *One-Tailed Probability*  $0,00 < 0,05$ . Sehingga mampu disimpulkan bahwa retensi karyawan (Z) mampu memediasi pengaruh manajemen bakat (X) terhadap kinerja karyawan (Y).

## 4.2 Pembahasan

Peneliti telah melakukan uji instrumen penelitian yaitu uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada 45 responden. Hasilnya menunjukkan bahwa setiap instrumen menyatakan valid dan reliabel, sehingga telah memenuhi syarat untuk melanjutkan pengujian lebih lanjut. Selanjutnya, pada tahap uji asumsi klasik, peneliti melakukan uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas.

Untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan, peneliti menggunakan uji hipotesis yaitu uji t dan uji sobel. hal ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui

variabel intervening. Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

#### 4.2.1 Pengaruh Langsung Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini, terdapat 3 indikator manajemen bakat yaitu *talent acquisition*, *talent development* dan *talent retention*. Sedangkan kinerja karyawan memiliki 6 indikator yang meliputi kualitas, kuantitas, waktu, efektivitas, independensi dan komitmen.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dapat dibuktikan bahwa manajemen bakat (X) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan Toserba Pajajaran Kota Banjar dengan nilai t hitung sebesar  $2,796 >$  nilai t tabel yaitu  $2,016$  dan berdasarkan nilai uji t mendapatkan nilai signifikansi  $0,008 < 0,05$  sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen bakat (X) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh (Nzewi, 2015) bahwa manajemen bakat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan yang terjadi pada objek penelitian, bahwa manajer dari Toserba Pajajaran yaitu Pa Jaja Mujahid mengungkapkan bahwa perusahaan mendukung konsep manajemen bakat karyawan melalui penyelenggaraan pelatihan yang disesuaikan dengan keahlian atau keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan serta keahlian karyawan. Kinerja karyawan Toserba Pajajaran tergolong baik. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Sehingga H1 diterima yaitu terdapat

pengaruh langsung dan signifikan antara manajemen bakat dengan kinerja karyawan.

#### 4.2.2 Pengaruh Langsung Manajemen Bakat Terhadap Retensi Karyawan

Dalam penelitian ini, terdapat 3 indikator manajemen bakat yaitu *talent acquisition*, *talent development* dan *talent retention*. Sedangkan retensi karyawan memiliki 5 indikator yang meliputi komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dapat dibuktikan bahwa manajemen bakat (X) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap retensi karyawan (Z) pada karyawan Toserba Pajajaran Kota Banjar dengan nilai t hitung sebesar  $3,311 >$  nilai t tabel yaitu  $2,016$  dan berdasarkan nilai uji t mendapatkan nilai signifikansi  $0,002 < 0,05$  sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen bakat (X) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap retensi karyawan (Z), hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Sejalan dengan (Kigo & Gachunga, 2016) dan (Isfahani & Boustani, 2014) menemukan hasil bahwa manajemen bakat berpengaruh signifikan positif terhadap retensi karyawan dimana pengembangan bakat diadopsi oleh organisasi sebagai strategi retensi karyawan. Hal tersebut sesuai dengan yang terjadi pada objek penelitian, bahwa hampir tidak pernah terjadi pengunduran diri karyawan yang berpotensi, kecuali disebabkan oleh pensiun. Fakta ini mencerminkan keberhasilan dalam menjaga karyawan berbakat. Selain itu, kebersamaan di antara karyawan berbakat diperkuat melalui berbagai acara kumpul bersama, seperti makan bersama dan workcation yang semakin memperkuat ikatan kekeluargaan di lingkungan kerja di Toserba

Pajajaran. Sehingga H2 diterima yaitu terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara manajemen bakat terhadap retensi karyawan.

#### 4.2.3 Pengaruh Langsung Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dapat dibuktikan bahwa retensi karyawan (Z) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan Toserba Pajajaran Kota Banjar dengan nilai t hitung sebesar  $5,772 >$  nilai t tabel yaitu  $2,016$  dan berdasarkan nilai uji t mendapatkan nilai signifikansi  $0,00 < 0,05$  sehingga dapat dikatakan bahwa retensi karyawan (Z) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh (Sa'adiyah, 2017) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara retensi karyawan dan kinerja karyawan yang menyatakan bahwa penerapan *employee retention* berjalan dengan sebagaimana mestinya dan didukung juga dari penelitian (Susilo, 2014) di PT. Indosat Kabupaten Lebak menemukan hasil bahwa retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan yang terjadi pada objek penelitian, bahwa menurut manajer dari Toserba Pajajaran yaitu Pa Jaja Mujahid bahwa, Retensi karyawan tercermin melalui pendekatan edukatif yang diterapkan oleh perusahaan, yang menekankan pentingnya pekerjaan dan tantangan sulit dalam mencari pekerjaan. Selain itu, perusahaan memberikan tunjangan dan pelatihan pengembangan sebagai upaya untuk mempertahankan hubungan yang peduli dan kekeluargaan antara karyawan dan perusahaan. Langkah-langkah ini menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan membangkitkan semangat

kerja karyawan. Sehingga H3 diterima yaitu terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara retensi karyawan dengan kinerja karyawan.

#### 4.2.4 Pengaruh Langsung Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan

##### Melalui Retensi Karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dapat dibuktikan bahwa manajemen bakat (X) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui retensi karyawan (Z) pada karyawan Toserba Pajajaran Kota Banjar dengan menggunakan *Sobel Test Calculator* yang menunjukkan bahwa Sobel test statistic sebesar  $3,575 >$  nilai t tabel yaitu 2,016 dan berdasarkan nilai *One-Tailed Probability* mendapatkan nilai sebesar  $0,00 < 0,05$  sehingga dapat dikatakan bahwa retensi karyawan (Z) dapat memediasi pengaruh manajemen bakat (X) terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati, 2019) yang menemukan bahwa manajemen talenta, kinerja karyawan dan retensi karyawan mempunyai hubungan pengaruh yang signifikan dan juga saling terikat dan manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan. Didukung juga oleh penelitian dari (Armstrong, 2010) yang menyatakan bahwa Kesadaran perusahaan yang tinggi terhadap manajemen bakat akan memberikan keunggulan kompetitif dalam menarik karyawan berbakat melalui proses rekrutmen dengan adanya retensi terhadap karyawan. Sehingga H4 diterima yaitu terdapat pengaruh langsung signifikan antara manajemen bakat (X) dengan kinerja karyawan (Y) melalui retensi karyawan (Z).

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dari pembahasan mengenai pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada Toserba Pajajaran Kota Banjar, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen bakat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Toserba Pajajaran Kota Banjar. Hal ini bermaksud bahwa dengan adanya program manajemen bakat memiliki kontribusi bagi peningkatan kinerja karyawan.
2. Manajemen bakat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap retensi karyawan di Toserba Pajajaran Kota Banjar. Hal ini bermaksud bahwa dengan adanya program manajemen bakat dalam pengembangan dan pelatihan bakat karyawan dapat menciptakan karyawan yang berpotensi bagi kemajuan perusahaan, sehingga perusahaan mempertahankan karyawan berpotensi guna memiliki kontribusi baik bagi Toserba Pajajaran Kota Banjar.
3. Retensi karyawan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Toserba Pajajaran Kota Banjar. Hal ini bermaksud bahwa dengan adanya program retensi karyawan dengan mempertahankan karyawan melalui pemberian penghargaan dan pengembangan karir memberikan semangat baru bagi peningkatan kinerja karyawan Toserba Pajajaran Kota Banjar

4. Manajemen bakat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh retensi karyawan di Toserba Pajajaran Kota Banjar. Hal ini bermaksud bahwa dengan adanya program retensi karyawan mampu menjadi mediasi antara adanya program manajemen bakat terhadap peningkatan kinerja karyawan di Toserba Pajajaran Kota Banjar.

## 5.2 Saran

Dari kesimpulan yang telah dipaparkan di atas, peneliti ingin memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan terkait atau pihak lain yang membutuhkannya. Berikut adalah beberapa saran yang disampaikan oleh peneliti:

1. Bagi Toserba Pajajaran Kota Banjar

Toserba Pajajaran Kota Banjar diharapkan lebih memperhatikan dan mengembangkan program manajemen bakat disertai dengan adanya pemberian penghargaan dan pengembangan karir karyawan di masa depan sehingga kinerja yang dilakukan karyawan Toserba Pajajaran Kota Banjar menjadi lebih baik.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan penelitian ini sebagai titik evaluasi dan mengembangkan penelitian dengan memperluas variabel atau item yang mungkin memiliki dampak yang lebih signifikan. Dengan demikian, penelitian mendatang dapat menghasilkan temuan yang lebih baik, mengingat penelitian ini masih memiliki beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan ke depannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an al-Karim, Hadist dan terjemahan.
- Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di, Syaikh. 2015. *Taisir al-Karim ar-Rahman Fi Tafsir Kalam al-Mannan, Jilid 5*. Jakarta: Darul Haq, 2014
- Abu Ja'far Muhammad bin Jarir Ath-Thabari. Tafsir Ath-Thabari. Jakarta: Pustaka Azzam, 2009.
- Alias, N. E. the M. E. of E. E., Noor, N. M., & Hassan, R. (2014). Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor StudiesOnline) Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(22), 227–242. [https://doi.org/10.1007/978-981-287-426-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-287-426-9_9)
- Amstrong, Michael. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Elexmedia Komputindo. Jakarta.
- Anjarsari, D. P., & Haryanto, A. T. (2021). Hubungan Manajemen Bakat, Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Pencapaian Kinerja Pegawai Yang Di Mediasi Efektivitas Kerja Dan Modal Intelektual. *UNDHA AUB Institutional Repository*, 1–10. <http://repository.undha.ac.id/1515/3/JurnalTesis-DevitaPutriAnjarsari.pdf>
- Baharuddin, L. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT.Mega Mulia Servindo Di Makasar. *Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 61–70.
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. (2014). *Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution*. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>
- Bernardin & Russel. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employess : Key to Retention. *Employee Relations International Journal* Vol. 29. No. 6
- Bibi, M. (2018). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22–32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- Fatmasari. (2017). Pengaruh Talent Management Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Distributor Alat Berat. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 3(2), 89–105.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872–1893. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777538>

- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, H., & Hermansyah, W. (2022). Etnografi Komunikasi Wasiat Renungan Masa Pengalaman Baru Karya TGKH. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(8), 3173–3178. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i8.818>
- H. Davinport,. T. (2014). *Successful Knowledge Management Projects*
- 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. <https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5966>
- Hidayat. (2020). A “missing” family of classical orthogonal polynomials. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 44(8), 9–25. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Hughes, R.G (2008). *Patient Safety and Quality: an evidence base handbook for nurses*.Rochville MD: Agency for Healthcare Reseach and Quality Publication : <http://www.ahrq.gov/qual/nursesfdbk/pdf>
- Indrayani, H. (2017). PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM PENINGKATAN EFEKTIVITAS, EFISIENSI DAN PRODUKTIVITAS PERUSAHAAN Oleh : Henni Indrayani Abstraksi. *Jurnal El-Riyasah*, 3(1), 48–56.
- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departement Ilmu Administrasi FISIP-UI
- Isanawikrama, I., Wibowo, F. A., Buana, Y., & Kurniawan, Y. J. (2018). Analisis Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Performance Dan Dampaknya pada Employee Retention. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*, 3(1), 150-160.
- Isfahani, Ali Chitsaz dan Hamis Reza Boustani. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 3(5): 114-128.
- Kaleem, M. (2019). The Influence of Talent Management on Performance of Employee in Public Sector Institutions of the UAE. *Public Administration Research*, 8(2), 8. <https://doi.org/10.5539/par.v8n2p8>
- Katili, P. B., Wahyuni, N., & Wildan, M. (2015). Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional IENACO*, 618–625.
- Kigo, Sammy Kihairi dan Hazel Gachunga. (2016). Effect of Talant Management Strategies on Employe Retention. *Journal the Strategis of Business and Change Management*. 3: 978-1004.
- Kühn, C. (2018). 24. Oktober 2014. *Operation Goldesel*, 15(4), 126–128. <https://doi.org/10.1515/9783035617047-047>
- Kusmulyono, M. S., & Endaryono, T. (2018). Kekuatan Visi Misi dalam Memandu Arah Strategis UMKM Lebon. *Prosiding Seminar Nasional Hasil Pengabdian*

*Kepada Masyarakat PKN STAN*, 01, 138–143.  
<https://jurnal.pknstan.ac.id/index.php/sembadha/article/download/362/252/1500>

- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Mahirah, A. M., & Setiani, S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Surya Indah Food Multirasa Jombang. *AL-MANHAJ: Jurnal Hukum Dan Pranata Sosial Islam*, 4(2), 457–472. <https://doi.org/10.37680/almanhaj.v4i2.1864>
- Masduki, & Sopiyan, P. (2021). Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Talent Management dan Knowledge Management. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2), 151–162. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i2.410>
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- McKinsey. (2018). Digital insurance in 2018 : McKinsey Expects Great Growth for Indonesia's E-Commerce Market,
- Mende, C. D., & Dewi, Y. E. P. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Employee Engagement dan Work From Home sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 45–56. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i1.36055>
- Nasution, S. (2017). Variabel penelitian. *Raudhah*, 05(02), 1–9.
- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2018). TERHADAP KINERJA KARYAWAN ( Studi pada Karyawan PT . PLN ( Persero ) Distribusi Jawa Timur , Surabaya ). *Jurnal Administrasi BISNIS (JAB)*, 39(2), 141–148.
- Nursalam. (2017). *Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan: Pendekatan Praktis. Cet. 2*. Jakarta: Salemba Medika.
- Nzewi, H. (2016). Talent management and employee performance in selected commercial banks in Asaba, Delta State, Nigeria. *European Law Review*, 8(1), 01–01. <https://doi.org/10.21859/eulawrev-08015>
- Octavia, Hanna Viany dan Heru Susilo. 2018. *Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 60, 186-190
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*, 22(7–8), 660–678. <https://doi.org/10.1108/02621710310487846>

- Pranogyo, A. B. (2017). Penerapan Knowledge Management Untuk Pencapaian Visi Dan Misi Pada PT PERTAMINA. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 13(01), 1–20.
- Prasetyo & Lina, J, 2010, Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Purwanto. 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Rachmadinata, N. S., & Ayuningtias, H. G. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(3), 197. <https://doi.org/10.25124/jmi.v17i3.1156>
- Rahmawati, H. (2019). Nomor 2-Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7, 419–429.
- Ramadhani, F. E., Harsono, H., & Sunardi, S. (2020). Talent Management dan Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Retention Sebagai Variabel Moderator. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 126–132. <https://doi.org/10.26905/jbm.v7i2.4648>
- Ramesh, K., Charles, R., Peter, Y., 2012. A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2 No.5.
- Rastati, R. (2018). Media Literasi Bagi Digital Natives: Perspektif Generasi Z Di Jakarta . *Jurnal Teknologi Pendidikan* Vol: 06/01 Juni 2018/Hal: 01 – 106 .
- Rosyidah, I., Nilasari, B. M., & Nisfiannoor, M. (2023). *Berhenti atau Bertahan : Bagaimana Workplace Learning*. 12, 1–4.
- Sa'diyah, Halimatus. Irawati, S. Anugrahini. (2017). Pengaruh Employee Retention dan Turnover Retention terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Universitas Trunojoyo Madura*. 11(1): 34-65.
- Sakitri, G. (2021). Selamat Datang Gen Z , Sang Penggerak Inovasi. *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, 35(2), 1–10.
- Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247–271.
- Saputra, H., Soleh, A., & Gayatri, I. A. M. E. M. (2020). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 187–197. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i2.131>
- Savitri, C., & Suherman, E. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai Ubp Karawang. *Buana Ilmu*, 2(2). <https://doi.org/10.36805/bi.v2i2.480>
- Setiani, & Khotimah, A. (2022). Linking Self Efficacy and Work Engagement to Employee Performance: The Intervening Role of Work Motivation. *International Conference of Islamic Economics and Business 8 Th 2022*, 371–378.

- Setiani, Sari, R. K., Munfarikha, A., & Safitri, R. (2022). Work Ethos as Mediator of the Influence of Human Relations and Physical Work Environment on Employee Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(23), 297–304. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i23874>
- Silzer, R. F. dan Dowell, B. 2009. *Strategy Driven – Talent Management: A Leadership Imperative*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarni, Murti. 2011. *Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan*, Akmenika UPY. Vo. 8.
- Suprpto, & Euis, S. (2023). Pengaruh Quality of Work Life dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*, 10(1), 139–159.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Vironika, H. (2020). Linking work environment to employee performance: the mediating role of work discipline. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 13(1), 14. <https://doi.org/10.26740/bisma.v13n1.p14-25>
- Susilo, Andri. (2014). *Pengaruh Retensi Karyawan dan Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis*. 1(3): 247-262.
- Swarjana, I. K., & SKM, M. P. H. (2022). *Populasi-Sampel, Teknik Sampling & Bias Dalam Penelitian*. Penerbit Andi.
- Taurisa. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan ISSN: 1412-3126 p 170 – 187. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Tusang, J. M., & Tajuddin, D. (2015). *A Research on Talent Management Practices as a Strategy to Influence Employee Engagement and its Affect the Organization Performance*.
- Wijayanti, S. K. (2021). Minat Belanja Produk Fashion Secara Online: Perbedaan Antara Generasi X, Y Dan Z. *Gerbang Etam*, 15(2), 29–40. <http://ejurnal.balitbangda.kukarkab.go.id/index.php/gerbangetam/article/view/171>
- Windi, W. N., Ahman, E., & Santoso, B. (2021). Analisis Talent Management Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Investasi*, 7(3), 11–17. <https://doi.org/10.31943/investasi.v7i3.136>
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory. *Frontiers in Psychology*, 13(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>
- Yarnall, J. (2011). *Maximising the effectiveness of talent pools : a review of case study literature* . *Leadership & Organization Development Journal*, 4-14.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

#### KUESIONER PENELITIAN

#### **Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Toserba Pajajaran Kota Banjar**

---

Dengan hormat,

Saya Muhammad Yazif Nabhan Akmal, mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Malang yang sedang melakukan penelitian/Skripsi. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen bakat melalui retensi karyawan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Toserba Pajajaran Kota Banjar. Oleh karena itu memohon kepada saudara/saudari untuk berkenan mengisi kuesioner penelitian dengan **jujur dan apa adanya**. Hasil kuesioner bersifat **tertutup dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian**.

Atas kerjasama dan bantuannya, saya ucapkan terima kasih.

#### **I. KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Usia : 13-17 18-22 23-28

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SD/Sederajat SMP/Sederajat SMA/Sederajat

Diploma Sarjana

## II. PETUNJUK PENGISIAN

Anda diminta memberikan respon terhadap pernyataan dalam tabel dengan memilih salah satu jawaban sesuai dengan persepsi mengenai pernyataan tersebut.

### Keterangan:

Angka	Keterangan
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat setuju

### 1. Manajemen Bakat (X)

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Rekrutmen dan seleksi merupakan langkah untuk bergabung sebagai karyawan berbakat di perusahaan.					
2	Program orientasi sebagai program pengenalan untuk memberikan semangat baru dalam perusahaan					
3	Strategi rekrutmen dan seleksi untuk karyawan berbakat didasarkan pada tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan					
4	Penilaian kinerja sangat diperlukan untuk mengukur pengetahuan,					

	keterampilan, dan sikap saya selama bekerja di dalam perusahaan					
5	Program pengembangan dan pembelajaran di perusahaan dilakukan mulai dari penyampaian materi, implementasi, dan evaluasi					
6	Saya merasa dapat mengembangkan bakat saya di lingkungan kerja saya					
7	Perusahaan memiliki program khusus untuk meningkatkan emosional positif saya sebagai karyawan					

## 2. Retensi Karyawan (Z)

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Terdapat nilai dan budaya perusahaan yang mendukung program pemeliharaan karyawan					
2	Manajer memberikan program bimbingan secara rutin untuk meningkatkan kemampuan					
3	Saya memiliki kesempatan dan peluang untuk mendapatkan promosi					
4	Penghargaan yang diterima berwujud pujian dan bonus serta tunjangan yang kompetitif dari perusahaan					
5	Perusahaan memberikan insentif yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan					
6	Saya memahami seluruh tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada saya					

7	Perusahaan memberikan fasilitas pelengkap bagi karyawannya.					
8	Saya merasa hubungan para karyawan di perusahaan sangat baik dan akrab					
9	Terdapat koordinasi kerja yang baik antar karyawan					

### 3. Kinerja Karyawan (Y)

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya					
2	Saya selalu menghasilkan ide-ide yang inovatif.					
3	Saya mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan					
4	Saya sangat menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan.					
5	Saya dapat menggunakan waktu dengan efektif & efisien					
6	Saya patuh terhadap peraturan dan regulasi yang ada di perusahaan					
7	Kinerja saya meningkat seiring dengan pengaktualisasian di tempat kerja.					
8	Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan					
9	Saya merasa telah timbulnya rasa keterikatan terhadap perusahaan.					

## Lampiran 2. Data Kuesioner Responden

### 1. Data kuesioner X

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	total
5	5	4	5	4	5	4	32
4	5	5	5	4	5	4	32
5	4	4	4	5	4	5	31
5	3	4	5	4	5	4	30
5	5	4	4	5	4	4	31
5	5	5	4	4	5	5	33
5	5	5	4	5	5	5	34
5	5	5	4	4	5	4	32
5	5	4	4	4	4	4	30
5	4	4	5	5	4	5	32
5	5	4	5	4	4	4	31
5	5	5	4	4	5	5	33
5	5	5	4	4	5	4	32
5	4	5	5	5	4	5	33
4	3	5	4	4	5	4	29
5	5	4	4	4	5	4	31
4	5	4	5	5	5	4	32
5	5	4	5	4	5	3	31
4	4	3	5	5	4	4	29
4	3	3	5	4	4	5	28
5	4	3	5	4	4	5	30
4	4	4	4	3	3	4	26
5	3	5	4	4	5	3	29
5	5	5	5	3	5	4	32
4	4	3	5	5	5	4	30
5	5	4	4	5	4	4	31
5	5	4	4	4	5	4	31
5	5	5	5	3	4	5	32
5	5	4	4	5	4	4	31
5	3	4	4	4	4	5	29
4	5	5	5	3	5	4	31
4	4	5	4	5	5	4	31
3	5	5	4	5	4	5	31
5	4	4	3	3	5	4	28
4	4	5	5	3	5	5	31
3	5	5	5	5	4	5	32
5	5	4	5	3	5	4	31

4	4	5	4	5	5	3	30
4	4	3	3	5	4	4	27
3	3	5	3	4	5	3	26
4	3	3	3	1	3	4	21
5	5	5	3	5	4	1	28
5	4	4	5	4	3	2	27
4	4	5	3	5	3	3	27
4	4	4	5	3	5	5	30

## 2. Data kuesioner Z

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	total
4	5	5	5	5	4	3	4	5	40
5	5	4	4	4	5	5	4	5	41
5	4	5	5	4	4	4	4	4	39
5	5	4	4	5	5	5	5	4	42
5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
4	5	4	4	5	5	5	5	4	41
4	4	5	5	5	5	5	5	4	42
5	5	4	4	5	5	5	5	4	42
5	4	4	5	5	5	5	5	4	42
5	4	5	5	5	4	5	4	4	41
5	5	4	4	5	5	5	5	4	42
4	3	5	5	4	5	4	4	4	38
5	4	5	4	4	5	4	4	4	39
5	5	4	5	5	5	4	5	5	43
5	4	5	4	5	4	4	5	5	41
5	4	4	5	4	4	5	5	4	40
5	5	5	3	5	5	4	4	5	41
4	4	5	3	5	5	4	3	5	38
5	5	4	4	4	5	5	4	4	40
5	4	4	4	5	4	5	5	4	40
4	4	3	5	4	4	5	4	4	37
5	4	5	4	4	4	3	5	4	38
5	5	4	4	5	3	5	5	4	40
4	3	5	3	5	5	4	4	5	38
5	4	4	5	5	4	5	5	5	42
5	4	4	3	5	5	5	4	4	39
5	5	4	5	4	4	4	5	3	39

5	5	3	5	4	4	5	3	5	39
5	5	4	4	5	3	5	5	4	40
4	4	3	5	5	4	4	5	3	37
4	4	3	5	5	4	5	5	4	39
5	4	5	5	4	5	5	5	4	42
4	4	5	4	3	5	4	4	4	37
4	4	5	4	4	3	5	5	4	38
4	5	5	3	5	5	4	5	3	39
4	3	1	5	4	4	3	5	5	34
5	4	3	5	3	5	5	4	5	39
5	5	2	4	5	3	5	5	4	38
5	5	4	5	4	4	5	3	5	40
4	4	4	5	5	4	5	5	4	40
4	4	4	3	5	5	4	5	3	37
4	5	4	3	5	5	4	4	3	37
2	4	3	3	5	4	3	5	4	33
5	3	2	2	5	4	5	5	2	33
5	4	3	3	3	2	5	2	4	31

### 3. Data kuesioner Y

Y1	Y1	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	total
5	5	4	4	5	5	5	4	4	36
5	4	5	4	5	5	5	4	4	36
5	5	5	4	5	4	5	4	3	35
5	5	5	5	4	5	5	5	4	38
5	5	5	5	5	5	4	4	5	38
4	5	5	5	5	5	5	4	5	39
5	4	4	5	5	4	3	4	5	34
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	4	4	4	5	5	5	4	36
4	5	5	4	5	5	4	4	4	36
5	5	5	4	4	4	5	5	4	36
5	5	4	4	5	5	5	4	4	36
5	4	5	4	5	5	5	4	5	37
5	4	5	4	4	5	5	5	4	36
5	5	4	5	5	4	4	5	5	37
4	3	5	5	5	4	4	5	4	35
5	5	5	4	5	4	4	4	5	36

5	4	4	5	4	5	4	4	5	35
4	4	5	3	5	5	4	4	5	35
5	5	3	5	4	4	5	3	5	34
5	4	4	5	3	5	4	4	5	34
5	5	4	4	3	5	5	4	4	34
4	4	5	3	5	5	4	4	5	35
5	4	5	3	5	4	4	5	4	34
5	5	4	4	5	5	4	5	5	37
3	5	5	4	4	5	5	4	5	37
5	4	5	5	3	5	5	4	4	35
4	4	5	3	5	4	4	5	4	34
5	5	4	4	5	3	5	4	4	34
4	5	4	5	4	4	4	5	5	36
5	5	4	4	5	3	5	4	4	34
3	5	5	5	5	4	5	3	5	37
5	5	4	5	3	5	5	4	4	35
4	3	5	5	5	4	4	3	5	34
4	4	5	3	5	5	4	4	5	35
5	3	5	4	4	3	5	4	4	32
4	4	3	5	5	4	5	4	4	34
4	3	4	4	5	4	4	5	4	33
4	4	3	5	5	4	4	5	3	33
5	3	5	5	4	4	5	3	5	34
5	4	4	5	3	5	5	4	5	35
5	5	4	4	5	4	5	4	3	34
2	4	3	2	2	4	4	3	3	25
1	4	5	3	4	5	4	2	4	31
2	4	4	3	3	5	3	4	5	31

### Lampiran 3. Hasil Uji Instrumen

#### 1. Uji Validitas

- **Manajemen bakat (X)**

		Correlations							
		X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.TOTAL
X.1	Pearson Correlation	1	.267	-.076	.079	-.050	.074	-.049	.334*
	Sig. (2-tailed)		.076	.620	.604	.743	.631	.751	.025
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X.2	Pearson Correlation	.267	1	.263	.175	.171	.180	.021	.635**
	Sig. (2-tailed)	.076		.081	.249	.261	.236	.892	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X.3	Pearson Correlation	-.076	.263	1	-.109	.080	.333*	-.086	.418**
	Sig. (2-tailed)	.620	.081		.477	.603	.025	.575	.004
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X.4	Pearson Correlation	.079	.175	-.109	1	-.032	.186	.335*	.500**
	Sig. (2-tailed)	.604	.249	.477		.833	.222	.025	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X.5	Pearson Correlation	-.050	.171	.080	-.032	1	-.026	-.078	.386**
	Sig. (2-tailed)	.743	.261	.603	.833		.863	.610	.009
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X.6	Pearson Correlation	.074	.180	.333*	.186	-.026	1	.090	.531**
	Sig. (2-tailed)	.631	.236	.025	.222	.863		.555	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X.7	Pearson Correlation	-.049	.021	-.086	.335*	-.078	.090	1	.422**
	Sig. (2-tailed)	.751	.892	.575	.025	.610	.555		.004
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X.TOTAL	Pearson Correlation	.334*	.635**	.418**	.500**	.386**	.531**	.422**	1
	Sig. (2-tailed)	.025	.000	.004	.000	.009	.000	.004	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- **Retensi Karyawan (Z)**

		Correlations									
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.TOTAL
Z.1	Pearson Correlation	1	.262	.071	.165	-.143	-.061	.482**	-.086	.134	.449**
	Sig. (2-tailed)		.082	.644	.278	.347	.689	.001	.574	.382	.002
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Z.2	Pearson Correlation	.262	1	.092	.017	.162	.018	.184	-.018	.066	.432**
	Sig. (2-tailed)	.082		.546	.910	.289	.904	.226	.908	.665	.003
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Z.3	Pearson Correlation	.071	.092	1	.017	.072	.362*	-.109	-.065	.163	.512**
	Sig. (2-tailed)	.644	.546		.912	.637	.014	.476	.672	.286	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Z.4	Pearson Correlation	.165	.017	.017	1	-.216	-.044	.139	.134	.342*	.458**
	Sig. (2-tailed)	.278	.910	.912		.153	.776	.363	.381	.021	.002
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Z.5	Pearson Correlation	-.143	.162	.072	-.216	1	.153	.012	.490**	-.123	.340*
	Sig. (2-tailed)	.347	.289	.637	.153		.317	.936	.001	.423	.022
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Z.6	Pearson Correlation	-.061	.018	.362*	-.044	.153	1	-.101	.092	.082	.438**
	Sig. (2-tailed)	.689	.904	.014	.776	.317		.510	.549	.591	.003
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Z.7	Pearson Correlation	.482**	.184	-.109	.139	.012	-.101	1	-.012	-.053	.363*
	Sig. (2-tailed)	.001	.226	.476	.363	.936	.510		.940	.730	.014
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Z.8	Pearson Correlation	-.086	-.018	-.065	.134	.490**	.092	-.012	1	-.312*	.321*
	Sig. (2-tailed)	.574	.908	.672	.381	.001	.549	.940		.037	.032
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Z.9	Pearson Correlation	.134	.066	.163	.342*	-.123	.082	-.053	-.312*	1	.366*
	Sig. (2-tailed)	.382	.665	.286	.021	.423	.591	.730	.037		.013
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Z.TOTAL	Pearson Correlation	.449**	.432**	.512**	.458**	.340*	.438**	.363*	.321*	.366*	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.003	.000	.002	.022	.003	.014	.032	.013	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- **Kinerja Karyawan (Y)**

**Correlations**

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.TOTAL
Y.1	Pearson Correlation	1	.184	.000	.426**	.191	-.093	.378*	.404**	.007	.450**
	Sig. (2-tailed)		.226	1.000	.003	.209	.544	.010	.006	.961	.002
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Y.2	Pearson Correlation	.184	1	-.129	.093	.075	.163	.321*	.131	-.022	.463**
	Sig. (2-tailed)	.226		.399	.544	.626	.285	.031	.392	.888	.001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Y.3	Pearson Correlation	.000	-.129	1	-.106	.279	.202	.072	.017	.236	.440**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.399		.488	.064	.183	.640	.914	.119	.002
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Y.4	Pearson Correlation	.426**	.093	-.106	1	.063	-.030	.248	.110	.274	.513**
	Sig. (2-tailed)	.003	.544	.488		.683	.842	.100	.472	.069	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Y.5	Pearson Correlation	.191	.075	.279	.063	1	-.218	-.061	.221	.079	.474**
	Sig. (2-tailed)	.209	.626	.064	.683		.150	.689	.145	.608	.001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Y.6	Pearson Correlation	-.093	.163	.202	-.030	-.218	1	-.016	.010	.283	.358*
	Sig. (2-tailed)	.544	.285	.183	.842	.150		.914	.946	.059	.016
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Y.7	Pearson Correlation	.378*	.321*	.072	.248	-.061	-.016	1	-.052	-.256	.332*
	Sig. (2-tailed)	.010	.031	.640	.100	.689	.914		.735	.089	.026
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Y.8	Pearson Correlation	.404**	.131	.017	.110	.221	.010	-.052	1	-.114	.405**
	Sig. (2-tailed)	.006	.392	.914	.472	.145	.946	.735		.455	.006
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Y.9	Pearson Correlation	.007	-.022	.236	.274	.079	.283	-.256	-.114	1	.429**
	Sig. (2-tailed)	.961	.888	.119	.069	.608	.059	.089	.455		.003
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Y.TOTAL	Pearson Correlation	.450**	.463**	.440**	.513**	.474**	.358*	.332*	.405**	.429**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.002	.000	.001	.016	.026	.006	.003	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2. Uji Reliabilitas

- **Manajemen Bakat (X)**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.606	7

- **Retensi Karyawan (Z)**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.631	9

- **Kinerja Karyawan (Y)**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.806	9

## Lampiran 4. Hasil Uji Asumsi Klasik

- Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.52237643
Most Extreme Differences	Absolute	.114
	Positive	.102
	Negative	-.114
Test Statistic		.114
Asymp. Sig. (2-tailed)		.178 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

- Uji Multikolinieritas

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	6.882	4.041		1.703	.096		
	MB	.123	.109	.123	1.136	.262	.881	1.136
	RK	.621	.096	.702	6.499	.000	.881	1.136

a. Dependent Variable: Kinerja

- Uji Heterokedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	4.259	2.824		1.508	.139
	MB	-.037	.076	-.079	-.490	.627
	RK	-.052	.067	-.127	-.783	.438

a. Dependent Variable: Abs\_RES

**Lampiran 5. Skala Pengukuran**

- Manajemen Bakat (X)

**X.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	6.7	6.7	6.7
	Setuju	15	33.3	33.3	40.0
	Sangat Setuju	27	60.0	60.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	15.6	15.6	15.6
	Setuju	15	33.3	33.3	48.9
	Sangat Setuju	23	51.1	51.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	13.3	13.3	13.3
	Setuju	19	42.2	42.2	55.6
	Sangat Setuju	20	44.4	44.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	13.3	13.3	13.3
	Setuju	19	42.2	42.2	55.6
	Sangat Setuju	20	44.4	44.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
	Netral	8	17.8	17.8	20.0
	Setuju	19	42.2	42.2	62.2
	Sangat Setuju	17	37.8	37.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	8.9	8.9	8.9
	Setuju	17	37.8	37.8	46.7
	Sangat Setuju	24	53.3	53.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
	Tidak Setuju	1	2.2	2.2	4.4
	Netral	5	11.1	11.1	15.6
	Setuju	24	53.3	53.3	68.9
	Sangat Setuju	14	31.1	31.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

- **Retensi Karyawan (Z)**

**Z.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
	Setuju	16	35.6	35.6	37.8
	Sangat Setuju	28	62.2	62.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Z.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	8.9	8.9	8.9
	Setuju	24	53.3	53.3	62.2
	Sangat Setuju	17	37.8	37.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Z.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
	Tidak Setuju	2	4.4	4.4	6.7
	Netral	7	15.6	15.6	22.2
	Setuju	19	42.2	42.2	64.4
	Sangat Setuju	16	35.6	35.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Z.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
	Netral	9	20.0	20.0	22.2
	Setuju	15	33.3	33.3	55.6
	Sangat Setuju	20	44.4	44.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Z.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	6.7	6.7	6.7
	Setuju	14	31.1	31.1	37.8
	Sangat Setuju	28	62.2	62.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Z.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
	Netral	4	8.9	8.9	11.1
	Setuju	18	40.0	40.0	51.1
	Sangat Setuju	22	48.9	48.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Z.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	8.9	8.9	8.9
	Setuju	14	31.1	31.1	40.0
	Sangat Setuju	27	60.0	60.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Z.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
	Netral	3	6.7	6.7	8.9
	Setuju	14	31.1	31.1	40.0
	Sangat Setuju	27	60.0	60.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Z.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
	Netral	5	11.1	11.1	13.3
	Setuju	26	57.8	57.8	71.1
	Sangat Setuju	13	28.9	28.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

- **Kinerja Karyawan (Y)**

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
	Tidak Setuju	2	4.4	4.4	6.7
	Netral	2	4.4	4.4	11.1
	Setuju	13	28.9	28.9	40.0
	Sangat Setuju	27	60.0	60.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	11.1	11.1	11.1
	Setuju	18	40.0	40.0	51.1
	Sangat Setuju	22	48.9	48.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	8.9	8.9	8.9
	Setuju	17	37.8	37.8	46.7
	Sangat Setuju	24	53.3	53.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
	Netral	7	15.6	15.6	17.8
	Setuju	18	40.0	40.0	57.8
	Sangat Setuju	19	42.2	42.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
	Netral	6	13.3	13.3	15.6
	Setuju	11	24.4	24.4	40.0
	Sangat Setuju	27	60.0	60.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	6.7	6.7	6.7
	Setuju	18	40.0	40.0	46.7
	Sangat Setuju	24	53.3	53.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.4	4.4	4.4
	Setuju	19	42.2	42.2	46.7
	Sangat Setuju	24	53.3	53.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
	Netral	5	11.1	11.1	13.3
	Setuju	26	57.8	57.8	71.1
	Sangat Setuju	13	28.9	28.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	8.9	8.9	8.9
	Setuju	20	44.4	44.4	53.3
	Sangat Setuju	21	46.7	46.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Lampiran 6. Uji Hipotesis**

- Uji t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.439	5.008		-.287	.775
	manajemen bakat	.496	.178	.296	2.796	.008
	retensi karyawan	.541	.094	.611	5.772	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.005	7.905		1.645	.107
	manajemen bakat	.854	.258	.451	3.311	.002

a. Dependent Variable: retensi karyawan

- Uji Sobel

**Coefficients<sup>a</sup>**

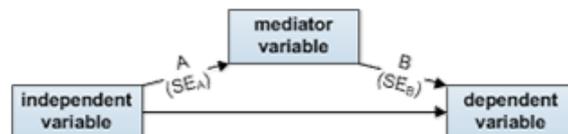
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	5.594	6.428		.870	.389
	manajemen bakat	.958	.210	.572	4.569	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-1.439	5.008		-.287	.775
	manajemen bakat	.496	.178	.296	2.796	.008
	retensi karyawan	.541	.094	.611	5.772	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan



A:  ?

B:  ?

SE<sub>A</sub>:  ?

SE<sub>B</sub>:  ?

**Calculate!**

**Sobel test statistic: 3.57504571**  
**One-tailed probability: 0.00017508**  
**Two-tailed probability: 0.00035017**

## Lampiran 7. Bukti Observasi

	<b>CV.PAJAJARAN</b> Jl. Perintis Kemerdekaan No. 3 Banjar Tlp (0265) 744802 - 0812.5050.4040 Email : hrd.toserbapajajaran.bjr@gmail.com
Nomor : 449/PJ-BJR/HRD-GA/12/2023	Banjar, 14 Desember 2023
Perihal : Ijin Penelitian di Toserba Pajajaran	
Lampiran : -	
Dengan hormat,	
Dengan ini diberitahukan yang bernama dibawah ini:	
Nama : MUHAMMAD YAZIF NABHAN AKMAL	
NIM : 19510069	
Program Studi : Manajemen	
Judul : Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Studi Kasus Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar)	
Sesuai dengan surat permohonan Nomor B-1331/F.Ek.1/PP.00.9/12/2023 yang telah kami terima pada tanggal 14 Desember 2023 perihal pengajuan melakukan penelitian di Toserba Pajajaran dengan ini kami menyetujui kepada yang bersangkutan untuk melakukan penelitian di Perusahaan kami dengan mentaati segala aturan dan ketentuan yang ada di Toserba Pajajaran.	
Demikian informasi yang bisa kami sampaikan dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.	
Banjar , 14 Desember 2023	
Dibuat Oleh	
	
<u>Krissian Oktaviany</u> Admin HRGA	

## Lampiran 8. Surat Keterangan Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M  
NIP : 198710022015032004  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : MUHAMMAD YAZIF NABHAN AKMAL  
NIM : 19510069  
Konsentrasi : Manajemen SDM  
Judul Skripsi : **Pengaruh Manajemen Bakat Melalui Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Studi Pada Toserba Pajajaran Kota Banjar)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
19%	20%	6%	11%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 5 Desember 2023

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M