

Bagaimana Manajemen Talenta Mempengaruhi Retensi Karyawan: Studi Literatur

Olivia Olivia¹, Valerie Tanza², Viona Debatara³, Feronica Simanjorang^{4*}

Fakultas Psikologi, Universitas Sumatera Utara^{1,2,3}

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara⁴

Korespondensi penulis: feronicasimanjorang@usu.ac.id

Abstract. *This research aims to explore how talent management impacts employee retention. This research uses quantitative and qualitative approach with literature review as the data collection method, so the data obtained is secondary data. Based on the 10 research articles that have been collected, talent management strategy influences employee retention, which is also related to employee satisfaction and engagement in an organization. The results showed that employee satisfaction and employee engagement positively influence employee retention. Employee satisfaction and involvement can be in the form of work fields that match their skills and knowledge, compensation given in accordance with workload, superior leadership and organizational culture, supervisor support and attention, as well as supportive communication in the work environment. The conclusion is that it is important for organizations to implement effective talent management strategies in managing their employees.*

Keywords: *Employee Engagement, Employee Retention, Employee Satisfaction, Talent Management.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak dari manajemen talenta terhadap retensi karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan studi literatur (*literature review*) sebagai metode pengumpulan data, sehingga data-data yang diperoleh adalah data sekunder. Berdasarkan 10 artikel penelitian yang telah dikumpulkan, strategi manajemen talenta memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan, yang mana hal ini berkaitan pula dengan kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan karyawan dan keterlibatan karyawan berpengaruh secara positif terhadap retensi karyawan. Kepuasan dan keterlibatan karyawan dapat berupa bidang pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan, kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban kerja, kepemimpinan atasan dan budaya organisasi, dukungan dan perhatian supervisor, serta komunikasi yang suportif di lingkungan kerja. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa penting bagi organisasi untuk menerapkan strategi manajemen talenta yang efektif dalam mengelola karyawannya.

Kata kunci: Kepuasan Karyawan, Keterlibatan Karyawan, Manajemen Talenta, Retensi Karyawan

PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi, karyawan berperan sebagai salah satu penggerak agar organisasi tersebut dapat berjalan dan beroperasi dengan optimal. Perekrutan dan seleksi karyawan dibutuhkan untuk menemukan dan mendapatkan karyawan-karyawan yang berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi. Salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah *talent management* atau yang dikenal dengan manajemen talenta.

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan manajemen talenta dan kinerja karyawan menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara strategi manajemen talenta dan kinerja karyawan, di mana semakin baik strategi manajemen talenta suatu organisasi, maka akan semakin optimal kinerja karyawan dari organisasi tersebut. Dalam cakupan manajemen talenta,

perencanaan sumber daya manusia yang salah satunya berupa pengembangan bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan para karyawan. Dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, karyawan dapat memiliki performa yang lebih optimal pula, yang pada gilirannya dapat meningkatkan performa organisasi. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2014) bahwa strategi manajemen talenta yang baik dapat menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi.

Program pelatihan dan pengembangan yang difasilitasi oleh organisasi merupakan salah satu pendorong dalam meningkatkan kinerja organisasi sekaligus retensi karyawan (Elsafty & Oraby, 2022). Program pelatihan dan pengembangan yang efektif untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan akan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka pula dalam bekerja, di mana ini akan berpengaruh terhadap retensi dan komitmen pada organisasi (Mapelu & Jumah, 2013).

Organisasi bertujuan untuk mencapai keuntungan kompetitif dan salah satu aset paling berharga dalam membantu dan merealisasikan tujuan itu adalah sumber daya manusia yang mereka pekerjakan. Masalah seperti *turnover* dari karyawan bertalenta yang memiliki peran penting dalam organisasi menjadi masalah yang tak terselesaikan, meskipun diskusi tentang produktivitas dan efektivitas dari manajemen talenta berjalan baik (Narayanan, Rajithakumar, & Menon, 2019). *Turnover* merupakan masalah serius, sehingga banyak usaha dilakukan untuk mempertahankan karyawan. Ketika karyawan meninggalkan organisasi, mereka membawa budaya, nilai, dan sejumlah *skill* dengannya yang dapat diambil alih oleh organisasi kompetitor lainnya (Singh, 2019).

Dalam sebuah organisasi, karyawan memiliki akses yang cukup besar terhadap peluang eksternal dibandingkan sebelum mereka bergabung, dan mereka cenderung lebih terbuka terhadap peluang tersebut bahkan ketika mereka tidak secara aktif mencarinya (Ott, Tolentino, & Michailova, 2018). Peluang eksternal tersebut datang dengan sendirinya karena kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang telah terasah setelah menjalani program pelatihan dan pengembangan yang difasilitasi oleh organisasinya. Hal tersebut merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi retensi karyawan di organisasinya. Namun, faktor utama yang paling mempengaruhi mengapa karyawan meninggalkan organisasinya, yakni karena organisasi tersebut.

Dalam studi milik Dana L. Ott, Julia Louise Tolentino, dan Snejina Michailova (2018), dijelaskan bahwa ketika organisasi semakin sulit beradaptasi dengan ketidakpastian pasar kerja dan perubahan lingkungan, maka akan menyebabkan jenjang karir menjadi semakin tidak stabil atau kurang terstruktur, sehingga memaksa para karyawan untuk mengambil kendali atas

perencanaan karir mereka sendiri (Ott, dkk. 2018). Ketika para karyawan diberi ruang yang terbatas untuk menerapkan dan mengembangkan keterampilan mereka, maka kemungkinan besar mereka akan keluar dari perusahaan atau organisasi tersebut. Selain itu, jenjang karir yang semakin kurang terstruktur dalam organisasi termasuk salah satu alasan karyawan meninggalkan perusahaan atau organisasinya.

Penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi untuk mempertahankan karyawannya. Ada biaya yang terkait dengan hilangnya karyawan, yang mencakup biaya langsung, seperti perekrutan dan pelatihan. Dan biaya tidak langsung, seperti hilangnya keterampilan khusus, pengetahuan organisasi, dan jaringan karyawan ketika mereka berhenti. Akibatnya, sulit bagi organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka tanpa mempertahankan bakat karyawannya (Ott dkk. 2018).

Adapun upaya yang dapat dilakukan dalam mempertahankan karyawannya, yakni retensi karyawan. Terdapat penelitian-penelitian mengenai retensi karyawan yang memiliki ikatan dengan penelitian *turnover intention*. Keterkaitan kedua variabel tersebut ada dibuktikan oleh penelitian milik Purnama & Mayliza (2019) yang mengatakan bahwa adanya pengaruh retensi karyawan terhadap *turnover intention* (Dorothy & Meilani, 2023). Retensi karyawan adalah semua aktivitas dan praktik yang digunakan oleh organisasi untuk mencegah kepergian karyawan. Retensi karyawan mengacu pada semua upaya yang dilakukan oleh organisasi, yang meningkatkan peluang seorang karyawan untuk bertahan di organisasi untuk waktu yang lebih lama. Pentingnya retensi karyawan ini dapat dilihat dari sudut pandang fungsional: kehilangan karyawan dikaitkan dengan beban perekrutan baru, pelatihan, dan produktivitas (Kumar, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Madurani & Pasaribu (2021) terhadap 140 orang karyawan perusahaan swasta dan BUMN di Indonesia menemukan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara manajemen talenta terhadap retensi karyawan. Semakin baik manajemen talenta yang dipraktekkan, semakin tinggi intensi karyawan untuk bertahan di jabatan tinggi suatu organisasi.

Selaras dengan itu pula, penelitian yang dilakukan oleh Yantu, Bokingo, dan Pade (2023) menyatakan bahwa setiap organisasi membutuhkan karyawan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Hal tersebut tidak semata-mata diperlukan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, tetapi juga agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja di organisasi tersebut, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan keterlibatan dan retensi karyawan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif tersebut dapat dicapai dengan strategi manajemen talenta.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana dampak dari manajemen talenta dalam mempengaruhi retensi karyawan. Dalam artikel ini penulis akan mengeksplorasi mengenai apa itu manajemen talenta, serta mengapa strategi manajemen talenta sangat penting dalam mempengaruhi retensi karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dan juga penulis akan mengeksplorasi mengenai apa itu retensi karyawan dan mengapa itu penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Artikel ini akan diakhiri dengan saran-saran mengenai praktik manajemen talenta apa yang mungkin diterapkan oleh organisasi atau perusahaan.

KAJIAN TEORITIS

Manajemen Talenta

Manajemen talenta menurut Collings & Mellahi (dalam Järvi & Khoreva, 2020) merupakan kegiatan dan proses yang melibatkan identifikasi secara sistematis terhadap posisi-posisi kunci suatu organisasi yang memberikan kontribusi secara berbeda-beda terhadap keuntungan daya saing organisasi yang berkelanjutan, pengembangan para *talent* yang memiliki potensi dan berkinerja tinggi untuk mengisi peran-peran ini, serta pengembangan sistem sumber daya manusia yang berbeda-beda untuk memfasilitasi pengisian posisi-posisi dengan *talent* yang kompeten dan untuk memastikan komitmen berkelanjutan *talent* terhadap organisasi.

Manajemen talenta sendiri pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and Company melalui salah satu studi yang dilakukan pada tahun 1997 (Dewi, 2020). Menurut McKinsey and Company (2023), manajemen talenta merupakan segala cara dari organisasi untuk melibatkan karyawannya, bagaimana membuat mereka bahagia dan produktif, dan bagaimana agar karyawan selalu mengembangkan keterampilan mereka dari waktu ke waktu.

Karyawan yang bertalenta menguasai kompetensi tertentu, memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan dan terhadap organisasi, serta sesuai dengan konteks tertentu karena kinerja karyawan mungkin tidak sama dalam setiap situasi atau konteks (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013). Manajemen talenta yang efektif mendorong karyawan bertalenta untuk mulai melihat diri mereka sebagai bagian dari organisasi, memberi nilai tambah pada organisasi dan tetap melekat padanya (Kontoghiorghes, 2016).

Kebutuhan organisasi akan karyawan yang bertalenta meningkat karena karyawan memberi kontribusi melalui pengetahuan dan pengalaman mereka terhadap performa dari organisasi. Potensi pertumbuhan organisasi di seluruh dunia bergantung pada kemampuan perusahaan untuk memiliki orang yang tepat, di tempat yang tepat, dan waktu yang tepat (Onyango, Nzulwa, & Kwena, 2017).

Retensi Karyawan

Karyawan merupakan bagian penting dari organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan retensi karyawan karena karyawan menjaga organisasi tetap pada jalurnya (Baharin & Hanafi, 2018). Retensi karyawan merujuk pada berbagai tindakan yang diambil oleh organisasi untuk mendorong karyawannya agar mereka tetap bekerja untuk jangka waktu yang lebih lama (Singh, 2019). Strategi retensi adalah kebijakan dan rencana yang diikuti organisasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan karyawan dan menciptakan lingkungan yang mendorong individu untuk tetap bertahan di organisasi (Chilvers, Richards, Fletcher, Aylward, Dean, Salisbury, & Campbell, 2019).

Retensi karyawan penting karena mempengaruhi keseluruhan performa dari karyawan sekaligus keuntungan dari organisasi (Knott, 2016). Hal ini dikarenakan apabila organisasi kehilangan karyawan yang memegang peran penting, organisasi akan mengalami kehilangan yang lebih banyak dibandingkan apabila karyawan dengan peran lainnya yang meninggalkan organisasi.

Menurut Singh (2019), alasan karyawan meninggalkan organisasi meliputi: penawaran pekerjaan yang lebih baik di organisasi lain, hubungan yang buruk dengan *supervisor*/pemimpin, mengejar pendidikan yang lebih tinggi, kepindahan dengan alasan keluarga, dan dipecat dari perusahaan. Sehingga, terdapat dua jenis *turnover* yang mempengaruhi retensi karyawan, yaitu *voluntary turnover* atau *turnover* yang diputuskan oleh karyawan, dan *involuntary turnover* atau *turnover* yang diputuskan oleh organisasi.

Cloutier, Felusiak, Hill, & Pemberton-Jones (2015) mengemukakan empat strategi untuk mempertahankan karyawan: (1) komunikasi yang efektif, (2) keragaman tenaga kerja, (3) mempekerjakan karyawan yang bertalenta, dan (4) memberikan rencana pelatihan dan pengembangan kepada karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* atau studi literatur. Menurut Snyder (2019), studi literatur adalah salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan untuk mengambil intisari dan menganalisis gambaran luas dari para ahli mengenai suatu topik

atau permasalahan. Referensi-referensi yang digunakan dalam studi literatur ini termasuk dalam data sekunder, yaitu data yang telah dianalisis lebih lanjut oleh peneliti-peneliti sebelumnya (Umar, 2013).

Penelitian ini menggunakan jurnal-jurnal penelitian internasional. Penelusuran jurnal dilakukan dari bulan September 2023 hingga Oktober 2023 dengan menggunakan *search engine* Google Scholar. Peneliti mengakses website scholar.google.com dan mengetikkan kata-kata kunci, seperti: “*talent management*”, “*talent retention*”, dan “*employee retention*”. Kriteria jurnal yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Merupakan jurnal penelitian internasional berbahasa Inggris dengan rentang publikasi 6 tahun terakhir,
2. Jenis jurnal penelitian bukan merupakan jurnal *literature review* atau studi literatur,
3. Merupakan jurnal penelitian dengan metode kuantitatif, kualitatif, maupun kuantitatif-kualitatif, dan
4. Membahas mengenai pengaruh manajemen talenta pada retensi karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan di seluruh dunia.

Untuk menentukan apakah jurnal-jurnal penelitian yang didapat telah sesuai dengan kriteria yang digunakan, peneliti melakukan *skimming* serta membaca bagian abstrak dan kesimpulan dari jurnal terlebih dahulu. Jurnal-jurnal yang tidak sesuai dengan kriteria akan dieliminasi dan tidak digunakan. Ditemukan 10 (sepuluh) jurnal yang sesuai dengan kriteria, kemudian hasil dari jurnal-jurnal penelitian tersebut disusun dalam bentuk narasi serta dianalisis sehingga membentuk paragraf.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu cara yang dapat diterapkan oleh organisasi dalam meningkatkan retensi karyawan adalah dengan memperhatikan pengelolaan dari sumber daya manusia. Manajemen talenta dapat digunakan sebagai salah satu strategi yang efektif dan konstruktif dalam pengelolaan dan pengembangan karyawan. Dari 10 jurnal penelitian internasional yang telah diperoleh dan dianalisis, ditemukan bahwa strategi manajemen talenta yang baik mempengaruhi intensi karyawan untuk tetap bekerja di suatu organisasi.

Kepuasan karyawan dan retensi karyawan

Kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan (Biaison, 2020). Karyawan akan merasa puas tidak hanya dikarenakan oleh bidang pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan, pekerjaan yang selesai dengan cepat dan tepat, ataupun

kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban kerja, tetapi juga karena dukungan dan perhatian terhadap kinerja dan kepuasan karyawan dari pihak organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ismail, Ka, Fern, & Imran (2021) menemukan bahwa karyawan akan merasa puas dan senang ketika organisasi dapat memfasilitasi program pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan dan pengembangan yang diadakan dapat dilihat sebagai salah satu bentuk kepedulian organisasi dalam memberikan wadah dan kesempatan bagi para karyawannya untuk terus belajar dan mengembangkan diri (Letchmiah & Thomas, 2017).

Younas & Bari (2020) menemukan bahwa manajemen talenta yang meliputi mentoring, kepemimpinan strategis, serta penggunaan teknologi komunikasi dalam jaringan sebagai media komunikasi karyawan dan organisasi memberi pengaruh terhadap retensi karyawan yang termasuk dalam generasi “Y”. Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan bahwa pengembangan kompetensi karyawan generasi “Y” memberi pengaruh sebagai mediator antara manajemen talenta dengan retensi karyawan. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, Gupta (2019) juga menemukan bahwa retensi karyawan berhubungan dengan manajemen talenta pada karyawan generasi “Y” di sektor perhotelan.

Komunikasi yang suportif di lingkungan kerja juga memiliki peran penting dalam kepuasan karyawan. Kurangnya komunikasi yang suportif dari pihak organisasi dapat menyebabkan karyawan kurang menghayati pekerjaan yang dilakukannya (Onyago, Nzulwa, & Kwena, 2017). Hal ini dapat menyebabkan menurunnya retensi karyawan dan meningkatnya *turnover* yang terjadi di suatu organisasi.

Penelitian kualitatif terhadap 39 karyawan yang dilakukan oleh Amushila & Bussin (2021) juga menemukan adanya hubungan antara manajemen talenta dengan retensi karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan lebih tertarik dengan insentif yang bukan berupa nilai uang. Kepuasan kerja menjadi faktor dari *turnover* karyawan sehingga manajer yang mengabaikan performa karyawan dan pentingnya kepuasan kerja menyebabkan menurunnya retensi. Kurangnya pengembangan karir juga menjadi salah satu alasan utama karyawan meninggalkan pekerjaan mereka.

Organisasi dapat menunjukkan bahwa terdapat peluang pengembangan karier yang tersedia melalui praktik seperti perencanaan suksesi, papan kerja internal, dan peta jalan karier kepada karyawannya. Ketika karyawan diberitahu akan peluang peningkatan karier yang sesuai, mereka akan cenderung bertahan di organisasinya. Pemberian kesempatan akan peluang pengembangan karier kepada karyawan akan menunjukkan bahwa mereka dihargai, dan hal tersebut akan membuat mereka semakin loyal terhadap organisasinya (Ott dkk., 2018).

Selaras dengan penelitian terdahulu, penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Shingenge & Saurombe (2022) pada organisasi dengan tingkat *turnover* yang rendah dibandingkan perusahaan pada sektor yang sama lainnya di Namibia memiliki sejumlah manajemen talenta yang memuaskan bagi karyawan, meliputi gaji yang sangat baik sesuai dengan harga pasar, kondisi kerja yang baik, dan tunjangan yang sangat baik (seperti tunjangan perumahan, tunjangan mobil, cuti tahunan, skema bantuan medis dan skema pensiun) yang menguntungkan karyawan. Selain itu, organisasi juga menyediakan kesempatan belajar dan pengembangan baik di luar maupun di dalam organisasi yang membantu karyawan untuk mencapai tujuan karir jangka panjang. Pelatihan dan pengembangan merupakan praktik terbaik manajemen talenta dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan loyalitas perusahaan.

Dalam studi yang dilakukan oleh Kumar (2021), kompensasi karyawan dan manajemen kinerja adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap meningkatnya retensi karyawan. Apabila kompensasi yang diterima karyawan sesuai dengan kinerjanya, maka hal tersebut akan membuat karyawan untuk tetap menetap di organisasi itu. Penggunaan manajemen talenta untuk membantu retensi karyawan dapat dipahami dengan menggunakan teori pertukaran sosial, artinya karyawan dapat diharapkan untuk setia dan tinggal lebih lama di organisasinya dengan imbalan perlakuan yang lebih baik pula (Kumar, 2021).

Selain pengembangan karir, pemetaan kompetensi, keterlibatan karyawan, dan manajemen kinerja terhadap karyawan sebagai variabel-variabel dari manajemen talenta turut secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan (Baharin & Hanafi, 2018).

Keterlibatan karyawan dan retensi karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim, Ali, Alzoubi, Alzubi, Al-Tahitah, & Kadhim (2022) menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap retensi karyawan. Keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi dapat dicapai tidak hanya melalui kompensasi atau imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan, tetapi juga melalui manajemen kinerja dan pemberdayaan karyawan oleh pihak pimpinan dan manajer.

Manajemen kinerja diartikan sebagai proses yang sistematis untuk meningkatkan performa organisasi dengan terlebih dahulu memperhatikan dan mengembangkan performa dari para karyawan (Tahiri, Kovaci, & Krasniqi, 2020). Karena merupakan suatu proses yang sistematis, pihak pimpinan perlu terlebih dahulu mengetahui apa yang dibutuhkan oleh para karyawan agar performa kerja mereka meningkat. Hal ini dapat dicapai melalui komunikasi dan dialog yang suportif antara karyawan dan pimpinan.

Adanya kebijakan dalam manajemen kinerja suatu organisasi, salah satunya penilaian kinerja yang tidak memihak dan kesempatan yang sama terhadap setiap karyawan untuk berkembang, akan membantu karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan niat mereka untuk bertahan di organisasi tersebut (Kumar, 2021).

Komunikasi yang suportif antara karyawan dan pimpinan juga ditemukan sebagai salah satu faktor pendukung yang signifikan dalam meningkatkan retensi karyawan di suatu organisasi (Krishnan, Satheeshkumar, & Arundathi, 2023), sehingga pihak pimpinan perlu memperhatikan dan mengembangkan komunikasi yang transparan dengan para karyawannya dari awal proses rekrutmen sampai pada proses perencanaan.

Onyago, Nzulwa, & Kwena (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa karyawan yang tidak dimintai pendapatnya tentang isu yang memberi dampak pada diri dan pekerjaan mereka, tidak diikutsertakan dalam pembuatan keputusan, jarang menerima komunikasi yang suportif dari pemimpinnya, dan tidak mengerti bagaimana imbalan yang seharusnya mereka dapatkan, dapat menurunkan retensi karyawan dan menyebabkan meningkatnya *turnover*. Hal tersebut didukung oleh studi yang dilakukan oleh Kumar (2021), bahwa dukungan manajemen dan pengembangan tim dapat membantu retensi karyawan dengan menciptakan lingkungan yang positif. Praktik manajemen talenta dapat memberikan kontribusi secara individu, namun bila diterapkan secara kolektif, akan memperkuat retensi karyawan (Kumar, 2021).

Letchmiah & Thomas (2017) menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi retensi karyawan secara positif. Karyawan menghargai hubungan yang baik dengan pemimpin mereka. Karyawan mementingkan bagaimana pemimpin memotivasi, memberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan memungkinkan karyawan untuk bekerja secara mandiri, namun juga sedia dan terbuka apabila karyawan membutuhkan bantuan. Selain itu, karyawan juga merasa penting menjadi bagian dari organisasi yang memiliki tujuan motivasional yang sama dengan mereka (misalnya memajukan negara atau berfokus pada *sustainability*) karena karyawan menikmati dalam memberi dampak langsung terhadap masyarakat dan perekonomian sehingga mampu melihat nilai dari apa yang mereka kerjakan dan hal tersebut meningkatkan keinginan mereka untuk bertahan di organisasi.

Saran untuk praktik manajemen talenta selanjutnya

Retensi karyawan dapat menjadi salah satu faktor keberhasilan suatu bisnis maupun organisasi karena karyawan dapat membantu memastikan kepuasan pelanggan, jumlah penjualan yang dilakukan, dan lingkungan kerja yang memuaskan (Yadav, 2019). Penelitian

yang dilakukan oleh Ismail dkk. (2021) menemukan bahwa karyawan dapat lebih termotivasi untuk bekerja jika organisasi mengadakan program pelatihan dan pengembangan, misalnya berupa *coaching* atau *mentoring*.

Program pelatihan dan pengembangan sebagai bagian dari strategi manajemen talenta penting untuk diadakan oleh organisasi karena kurangnya program tersebut menjadi salah satu faktor utama karyawan meninggalkan organisasi. Penting juga program pelatihan tersebut berfokus pada keterampilan yang akan dibutuhkan di masa depan juga, bukan hanya pada keterampilan yang dibutuhkan saat ini. Adapun keuntungan yang diperoleh dari hal ini, yakni karyawan telah diberdayakan untuk menghadapi tantangan baru seiring dengan peningkatan keterampilan mereka, dan pemberi kerja akan dipandang telah berinvestasi dan berkomitmen untuk pengembangan talenta mereka (Ott, dkk. 2018).

Organisasi harus dapat mengembangkan strategi yang menarik dan inovatif untuk meningkatkan retensi karyawannya. Strategi retensi berupa program pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, ataupun pelatihan kepemimpinan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan usia para karyawan (Amushila & Bussin, 2021; Younas & Bari, 2020). Misalnya, program pelatihan dan pengembangan yang menarik minat para karyawan yang termasuk dalam generasi "Y" (lahir pada rentang tahun 1981 hingga 1996) akan berbeda dengan program pelatihan dan pengembangan yang menarik minat para karyawan yang termasuk dalam generasi "X" (lahir pada rentang tahun 1965 hingga 1980). Begitu juga dengan program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh para karyawan baru akan berbeda dengan program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh para karyawan senior.

Selain hal di atas, Onyango, Nzulwa, & Kwena (2017) merekomendasi pemimpin dalam organisasi untuk berkomunikasi secara rutin dan suportif terhadap karyawan. Dalam hal ini, organisasi juga harus mengkomunikasikan perihal gaji dan bagaimana kebijakan imbalan dalam perusahaan agar karyawan mengerti bagaimana bayaran mereka ditentukan. Komunikasi juga berfungsi untuk dilakukannya manajemen kinerja sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kapabilitas dan daya saing organisasi (Amushila & Bussin, 2021).

KESIMPULAN

Manajemen talenta adalah faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan, baik itu secara positif maupun negatif. Penting bagi organisasi untuk menerapkan strategi manajemen talenta yang efektif dalam menggerakkan dan mengoperasikan karyawannya. Untuk mempertahankan karyawan, perlu fokus pada berbagai strategi yang efektif. Manajemen talenta memiliki pengaruh baik itu dalam hal positif maupun negatif terhadap retensi karyawan.

Jika manajemen talenta dalam sebuah organisasi tidak dilakukan secara efektif, maka akan berdampak negatif terhadap retensi karyawan. Dalam artian tingkat retensi karyawan yang rendah mengakibatkan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi. Sebaliknya, jika manajemen talenta dalam sebuah organisasi dilakukan secara efektif, maka akan berdampak positif terhadap retensi karyawan pula.

DAFTAR REFERENSI

- Amushila, J., & Bussin, M. H. R. (2021). The effect of talent management practices on employee retention at the Namibia University of Science and Technology: Middle-level administration staff. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(0), 1-11.
- Baharin, N. L., & Hanafi, W. N. W. (2018). Effects of talent management on employee retention: a case study of hospitality industry. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(8), 697-707.
- Biason, R. S. (2020). The effect of job satisfaction on employee retention. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(3), 405-413.
- Chilvers, R., Richards, S.H., Fletcher, E., Aylward, A., Dean, S., Salisbury, C., & Campbell, J. (2019). Identifying policies and strategies for general practitioner retention in direct patient care in the United Kingdom: A RAND/UCLA appropriateness method panel study. *BMC Family Practice*, 20(130), 1-12.
- Chitsaz-Isfahani, A. (2014). Effects of talent management on employees retention: the mediate effect of organizational trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), 114-128.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 12(2), 119-129.
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen talenta dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi (studi pada instansi pemerintah provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*, 16(1), 49-68.
- Dorothy, G. P., & Meilani, Y. C. F. P. (2023). Pengaruh job satisfaction, compensation, dan work environment pada employee retention pada karyawan PT XYZ. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 10 (3), 986-1000. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i3.593>.
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The impact of training on employee retention: an empirical research on the private sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58-74.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.05.002>.

- Gupta, V. (2019). Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4150-4169. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0859>
- Ibrahim, I., Ali, K., Alzoubi, I. A., Alzubi, M. M., Al-Tahitah, A., & Kadhim, K. G. (2022). Impact of employee's engagement and task identity on employee's retention strategy mediated by job satisfaction. *Sustainable Finance, Digitalization and The Role of Technology*, 599-613.
- Ismail, F., Ka, H. K., Fern, N. W., & Imran, M. (2021). Talent management practices, employee engagement, employee retention; empirical evidence from Malaysian SMEs. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(10). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i10.5572>
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75–89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>
- Knott, E. (2016). *The effect of talent management practices on employee performance among real estate companies in Kenya: a case of Suraya Property Group limited*. United States International University-Africa.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Krishnan, S. G., Satheeshkumar, R., & Arundathi. (2023). Impact of employee communication and person organization fit on employee retention. *South India Journal of Social Sciences*, 21(39), 20-25.
- Kumar, S. (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Letchmiah, L., & Thomas, A. (2017). Retention of high-potential employees in a development finance company. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), 1-9.
- Madurani, D. N., & Pasaribu, M. (2022). The effect of talent management on employee retention mediated by organizational justice and talent perception congruence. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 210, 223-246.
- Mapelu, I. C., & Jumah, L. (2013). Effect of training and development on employee turnover in selected medium sized hotels in Kisumu City, Kenya. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 1, 43-48.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2018). Talent management and employee retention: an integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>.
- Onyango, P. O., Nzulwa, J., & Kwena, R. (2017). Influence of talent management on employee retention in public hospitals in Kenya: A case of Siaya County Referral Hospital. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(2), 631-644.

- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*. <https://doi.org/10.1108/hrmid-07-2018-0152>.
- Purnama, Dewi Ria dan Riri Mayliza. (2019). Pengaruh *employee retention* terhadap *turnover intention* dan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia unit Lubuk Buaya cabang Padang. 1-16.
- Rachmawati, M. (2014). Strategi untuk menerapkan talent management (manajemen talenta) dalam perusahaan. *Journal Review Among Makarti*, 7(14), 53-64.
- Shingenge, S. N., & Saurombe, M. D. (2022). Leadership mindset regarding talent management practices: A case study of the City of Windhoek Council. *SA Journal of Human Resource Management*, (20).
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in science engineering and Technology*, 6(1), 425-431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 333-339.
- Tahiri, A., Kovaci, I., & Krasniqi, A. (2020). Human resource management, performance management, and employee performance appraisal by SME managers in Kosovo. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(4), 288-298.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali.
- What is talent management? | McKinsey*. (2023). <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management#/>
- Yadav, B. (2019). Role of talent management practices on employee retention: a correlation study with special focus on selected Indian life insurance companies. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 8(4), 61-66.
- Yantu, I., Bokingo, A. H., & Pade, M. R. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada tenaga kontrak di Rumah Sakit Aloe Saboe Kota Gorontalo. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 10(1), 104-110.
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic Research*, 33(1), 1330-1353.