

Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi di BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah Sumbagteng Jambi

PUTRA GEMA AZAN¹; SUSI HENDRIANI²; ANDO FAHDA AULIA³

^{1,2,3} Universitas Riau

Kampus Bina Widya KM. 12,5, Simpang Baru, Kec. Tampan, Kota Pekanbaru, Riau 28293

E-mail : putragemaadzan@gmail.com

Submit : 2022-01-15

Review : 2022-01-28

Publish : 2022-02-26

Abstract: Companies spend a lot of resources adapting employees, especially new employees, to the work program they have. Therefore, it would be a problem if the well-trained employee left the company. Problems related to employee retention can not only occur within the company, but can also occur in a public legal entity such as BPJS Kesehatan. It is known that there are two factors that are considered to have an impact on employee retention, namely talent management and employee engagement. Based on that information, this study was aimed to determine the effect of talent management on employee retention with employee engagement as a mediating variable. This research is an associative research conducted at the BPJS Health Deputy Office for Sumbagteng Jambi Region. The results of this study show that the employee engagement variable successfully mediates the relationship between the talent management variable and the employee retention variable. However, based on the results of the Sobel test and the Baron-Kenny test, the effect received by the employee retention variable will be better if it is directly given by the talent management variable without going through the intermediary of the employee engagement variable. Therefore, the talent management policy implemented by BPJS Kesehatan would be better if the focus was directly on efforts to keep employees from leaving BPJS Kesehatan.

Keywords: *Talent Management, Employee Retention, Employee Engagement, BPJS Kesehatan*

Dalam era *knowledge worker*, persaingan bukan hanya terjadi pada tingkatan bisnis, tetapi juga saat mempertahankan dan memperoleh SDM-nya. Organisasi harus mampu-nyai kesanggupan dalam mengetahui SDM yang diharapkan dan pendekatan dalam mempertahankannya. Perusahaan menghabiskan banyak sumber daya untuk menyesuaikan karyawan dengan program kerja perusahaan, terutama karyawan baru. Ketika karyawan yang terlatih dengan baik meninggalkan perusahaan, hal ini menjadi masalah (Buckingham dan Vosburgh, 2001). Pengunduran diri pegawai secara tidak langsung maupun langsung menimbulkan kerugian ekonomi. Kondisi tersebut dapat mengakibatkan kurangnya efisiensi perusahaan, ketidakstabilan tenaga kerja, dan mengurangi efisiensi kerja yang pada akhirnya menyebabkan rendahnya

semangat bekerja karyawan lainnya dan kepuasan pelanggan (Kataike, 2013). Oleh karena itu, perlu ditegaskan lagi dalam memper-tahankan karyawan tidaklah suatu hal yang dapat dialihkan dan sederhana. Retensi karyawan memerlukan bagian-bagian tertentu untuk menaik-kan keberhasilan kegiatan usaha perusahaan.

Terdapat dua faktor yang dianggap memberikan dampak terhadap retensi karyawan, yaitu *talent management* dan *employee engagement*. Faktor pertama adalah manajemen talenta. Faktor tersebut diyakini mendorong tingkat retensi karyawan karena saat struktur bakat karyawan wajar, mulai dari rekrut-men, pengembangan, pelatihan, dan organisasi, hingga upaya agar bakat dipertahankan (Stahl et al., 2012), karyawan dapat berpikir mereka sangat dihargai dan beranggapan bahwa menjadi anggota

perusahaan merupakan hal yang tepat. Keterkaitan semacam ini dapat membawa keuntungan bagi perusahaan, semacam keuntungan yang maksimal, tingkat produktivitas perusahaan yang besar, dan sebagainya.

Selain *talent management*, *employee engagement* berpengaruh pada kinerja karyawan (Anitha, 2014). Robinson et al. (2004) dalam Ramadhan dan Sembiring (2014) menunjukkan bahwa karyawan yang dekat dengan perusahaan akan meningkatkan prestasi kerjanya untuk kepentingan perusahaan. Perusahaan bisa meningkatkan kinerja karyawan dengan bekerja keras meningkatkan *employee engagement* (Ramadhan dan Sembiring, 2014). Dalam berbagai literatur disebutkan bahwa *talent management* tidak terlepas dari dampaknya terhadap *employee engagement*. Keterikatan karyawan didefinisikan sebagai tujuan pribadi dan fokus pada kerja keras, yang secara jelas menunjukkan inisiatif, keahlian beradaptasi, dan kegigihan karyawan dalam mendapatkan tujuan organisasi (Macey et al., 2009 dalam Armstrong dan Taylor, 2014).

Diketahui bahwa dari penelitian terdahulu, baik penelitian konseptual ataupun empiris tentang hubungan diantara manajemen talenta, keterikatan karyawan, dan retensi karyawan, rupanya masih terdapat gap penelitian yang memiliki potensi untuk dikembangkan. *Research gap* atau gap penelitian adalah masalah atau pertanyaan penelitian pada topik tertentu yang belum terjawab sama sekali atau terjawab secara benar (Alvesson dan Sandberg, 2011). Selain itu, diketahui juga bahwa belum terdapat penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara manajemen talenta, hubungan karyawan, dan retensi karyawan di suatu badan hukum publik seperti BPJS Kesehatan.

METODE

Penelitian dilakukan di Kantor BPJS Kesehatan Se-Kedeputian Wilayah Sumbagteng Jambi.

Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang dikumpulkan melalui metode wawancara dan kuesioner oleh peneliti. Wawancara dilakukan saat peneliti ingin melakukan studi untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari responden. Lalu, pengisian kuesioner dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya secara *online* dalam bentuk *google form*. Pengambilan sampel data dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dengan ukuran sampel dihitung menggunakan rumus Slovin.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Menentukan teknik pengambilan sampel yang akan digunakan.
- 2) Menghitung banyak sampel yang akan dikumpulkan.
- 3) Melakukan pengumpulan dan *input* data.
- 4) Melakukan identifikasi pada data penelitian responden berdasarkan beberapa variabel.
- 5) Melakukan analisis deskriptif berupa analisis indeks masing-masing variabel penelitian.
- 6) Melakukan uji kualitas data berupa uji validitas dan uji reliabilitas pada masing-masing variabel penelitian.
- 7) Melakukan analisis regresi untuk membentuk model dengan variabel penelitian yang diinginkan.
- 8) Melakukan uji asumsi regresi terhadap model yang telah terbentuk.
- 9) Melakukan uji kelayakan model (*goodness of fit*).
- 10) Melakukan uji hipotesis meliputi uji t dan uji efek mediasi menggunakan uji Sobel dan uji Baron-Kenny.
- 11) Melakukan pembahasan dan interpretasi atas seluruh hasil yang telah didapatkan.

Seluruh proses analisis data pada penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS.

HASIL

Dari hasil penyebaran kuesioner secara *online* dalam bentuk *google form*, diketahui bahwa terdapat 100 responden yang telah mengisi kuesioner tersebut secara lengkap. Banyaknya responden yang telah mengisi kuesioner melebihi angka hasil perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin, yaitu sebanyak 85 responden. Berdasarkan data yang telah didapatkan, diketahui bahwa komposisi respon-den laki-laki dengan responden perempuan relatif seimbang karena selisih persentase keduanya yang tidak terlalu besar yakni 56% laki-laki dan 44% perempuan. Lalu, diketahui juga bahwa paling banyak responden berusia diantara 21 – 30 tahun dan memiliki lama kerja diantara 1 – 5 tahun dengan persentase sebesar 53%. Responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai yang memiliki pendidikan terakhir sarjana atau S1 yakni sebesar 83%.

Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis, dapat diketahui bahwa variabel retensi karyawan memiliki rata-rata indeks sebesar 78,24. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat retensi karyawan BPJS Kesehatan Se-Kedepuitan Wilayah Sumbagteng Jambi termasuk ke dalam kategori tinggi. Lalu, untuk variabel manajemen talenta memiliki rata-rata indeks sebesar 78,025 di mana hasil tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta yang mencakup menarik talenta, pembelajaran dan pengembangan, manajemen karir, manajemen kinerja, dan relasi talenta di BPJS Kesehatan Se-Kedepuitan Wilayah Sumbagteng Jambi telah berjalan dengan baik dan berdampak positif terhadap karyawan. Kemudian, untuk variabel *employee engagement* memiliki rata-rata indeks sebesar 79,492 di mana hasil tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa karyawan merasa senang, paham akan peran dirinya, selalu bersemangat untuk bekerja, memiliki kepercayaan diri dan komitmen yang tinggi,

serta ber-partisipasi aktif dalam kemajuan BPJS Kesehatan Se-Kedepuitan Wilayah Sumbagteng Jambi.

Analisis Regresi

a) Model Regresi 1

Tabel 1 Analisis Regresi Model 1

| Variabel Independen | Koefisien | P-value |
|--------------------------------------|-----------|---------|
| Konstanta | -2,621 | 0,183 |
| Manajemen Talenta (X_1) | 0,144 | 0,000 |
| <i>Employee engagement</i> (X_2) | 0,169 | 0,008 |

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa *p-value* variabel manajemen talenta dan *employee engagement* bernilai kurang dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh manajemen talenta (X_1) dan *employee engagement* (X_2) terhadap retensi karyawan (Y). Selain itu, Tabel 3.4 juga menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk membuat persamaan regresi model 1. Persamaan regresi model 1 adalah sebagai berikut.

$$Y = -2,621 + 0,144X_1 + 0,169X_2 + e$$

b) Model Regresi 2

Tabel 2 Analisis Regresi Model 2

| Variabel Independen | Koefisien | P-value |
|-----------------------------|-----------|---------|
| Konstanta | 12,598 | 0,000 |
| Manajemen Talenta (X_1) | 0,417 | 0,000 |

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa *p-value* variabel manajemen talenta bernilai kurang dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh manajemen talenta (X_1) terhadap *employee engagement* (X_2). Selain itu, Tabel 3.5 juga menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk membuat persamaan regresi model 2. Persamaan regresi model 2 adalah sebagai berikut.

$$X_2 = 12,598 + 0,417X_1 + e$$

Uji Kelayakan Model

a) Uji F

Tabel 3 Uji F

| Keterangan | df ₁ | df ₂ | F Hitung | P-value |
|------------|-----------------|-----------------|----------|---------|
| Model 1 | 2 | 97 | 68,060 | 0,00 |
| Model 2 | 1 | 98 | 186,482 | 0,00 |

P-value model 1 menunjukkan nilai kurang dari alpha 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta (X_1) dan *employee engagement* (X_2) berpengaruh secara simultan terhadap retensi karyawan (Y). Lalu, *p-value* model 2 menunjukkan nilai kurang dari alpha 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta (X_1) berpengaruh terhadap *employee engagement* (X_2).

b) Koefisien Determinasi

Tabel 4 Koefisien Determinasi

| Keterangan | Adjusted R ² |
|------------|-------------------------|
| Model 1 | 0,575 |
| Model 2 | 0,652 |

Pada Model 1, diketahui bahwa 57,5% variabel retensi karyawan dapat dijelaskan oleh variabel manajemen talenta dan *employee engagement*, sedangkan 42,5% lainnya dijelaskan oleh variabel-variabel yang tidak terdapat di dalam model. Lalu, pada model 2, diketahui bahwa sebesar 65,2% variabel *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel manajemen talenta, sedangkan 34,8% lainnya dijelaskan oleh variabel-variabel yang tidak terdapat di dalam model. Selain itu, dilakukan juga perhitungan koefisien determinasi total dan didapatkan hasil bahwa perolehan data dalam penelitian mampu menjelaskan 61,52% informasi melalui pemodelan yang telah dirumuskan, sedangkan 38,48% lainnya dijelaskan oleh variabel-variabel yang tidak terdapat di dalam model.

Uji Hipotesis

a) Uji t

Tabel 5 Uji t

| Keterangan | Variabel Independen | t hitung | P-value |
|------------|--------------------------------------|----------|---------|
| Model 1 | Manajemen Talenta (X_1) | 4,475 | 0,000 |
| | <i>Employee engagement</i> (X_2) | 2,701 | 0,008 |
| Model 2 | Manajemen Talenta (X_1) | 13,65 | 0,000 |

Berdasarkan hasil uji t model 1, diketahui bahwa *p-value* kedua variabel independen tersebut bernilai kurang dari nilai

$\alpha = 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari variabel manajemen talenta (X_1) dan *employee engagement* (X_2) secara individu terhadap variabel retensi karyawan (Y). Lalu, untuk hasil uji t model 2, diketahui bahwa, *p-value* variabel manajemen talenta (X_1) bernilai kurang dari nilai $\alpha = 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari variabel manajemen talenta (X_1) secara individu terhadap variabel *employee engagement* (X_2).

b) Uji Efek Mediasi

Langkah pertama adalah dilakukan uji Sobel untuk mengetahui apakah variabel *employee engagement* terbukti memediasi hubungan antara variabel manajemen talenta dan retensi karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan pada uji Sobel, nilai t hitung (2,3314) bernilai lebih besar dari nilai t tabel sebesar (1,66). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* terbukti memediasi hubungan antara variabel manajemen talenta dan retensi karyawan. Lalu, dilakukan uji Baron-Kenny untuk mengetahui apakah variabel *employee engagement* mempengaruhi secara simultan atau parsial terhadap variabel manajemen talenta dan retensi karyawan. Berikut ini disajikan rangkuman hasil analisis regresi sebagai informasi untuk melakukan uji Baron-Kenny yang dapat dilihat pada Tabel 3.9 sampai dengan Tabel 6.

Tabel 6 Analisis Regresi: Manajemen Talenta (X_1) – Retensi Karyawan (Y)

| Keterangan | Koefisien | P-value | t hitung | Adjusted R ² |
|-----------------------------|-----------|---------|----------|-------------------------|
| Konstanta | -0,498 | 0,788 | -0,270 | 0,548 |
| Manajemen Talenta (X_1) | 0,214 | 0,000 | 11,002 | |

Tab 7 Analisis Regresi: Manajemen Talenta (X_1) – *Employee engagement* (X_2)

| Keterangan | Koefisien | P-value | t hitung | Adjusted R ² |
|-----------------------------|-----------|---------|----------|-------------------------|
| Konstanta | 12,598 | 0,000 | 4,348 | 0,652 |
| Manajemen Talenta (X_1) | 0,417 | 0,000 | 13,656 | |

Tabel 8 Analisis Regresi: *Employee engagement* (X_2) – Retensi Karyawan (Y)

| Keterangan | Koefisien | P-value | t hitung | Adjusted R ² |
|--------------------------------------|-----------|---------|----------|-------------------------|
| Konstanta | -0,827 | 0,693 | -0,396 | 0,493 |
| <i>Employee engagement</i> (X_2) | 0,395 | 0,000 | 9,860 | |

Tabel 9 Analisis Regresi: Manajemen Talenta (X_1) dan *Employee engagement* (X_2) – Retensi Karyawan (Y)

| Keterangan | Koefisien | P-value | t hitung | Adjusted R ² |
|--------------------------------------|-----------|---------|----------|-------------------------|
| Konstanta | -2,621 | 0,183 | -1,341 | 0,575 |
| Manajemen Talenta (X_1) | 0,144 | 0,000 | 4,475 | |
| <i>Employee engagement</i> (X_2) | 0,169 | 0,008 | 2,701 | |

Berdasarkan hasil analisis regresi yang disajikan pada Tabel 6 sampai Tabel 9, maka diperoleh beberapa keputusan yang dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10 Keputusan Uji Efek Mediasi Baron-Kenny

| Langkah | Keterangan | Keputusan |
|---------------------------|------------------------------------|-----------|
| Langkah 1 ($X_1 - Y$) | Koefisien = 0,214; P-value = 0,000 | Terpenuhi |
| Langkah 2 ($X_1 - X_2$) | Koefisien = 0,417; P-value = 0,000 | Terpenuhi |
| Langkah 3 ($X_2 - Y$) | Koefisien = 0,395; P-value = 0,000 | Terpenuhi |
| Langkah 4 | P-value: | Hubungan |

| | | |
|--|--|---------|
| (Membandingkan $X_1 - Y$ dengan $X_1 \& X_2 - Y$) | 0,000 → 0,000 (tetap signifikan setelah dimasukkan variabel mediasi) | Parsial |
| | Koefisien: 0,214 → 0,144 (mengalami penurunan setelah dimasukkan variabel mediasi) | |
| | Nilai R ² : 0,548 → 0,575 | |

Berdasarkan Tabel 10, diketahui bahwa langkah 1, 2, dan 3 disimpulkan telah terpenuhi. Namun, pada langkah 4, *p-value* tidak berubah menjadi signifikan setelah variabel mediasi dimasukkan ke dalam model. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* (X_2) memediasi hubungan antara variabel manajemen talenta (X_1) dan retensi karyawan (Y) secara parsial.

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dihitung dengan menggunakan informasi nilai koefisien yang tertera pada hasil analisis regresi. Berikut disajikan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung pada penelitian ini yang dapat dilihat di Tabel 11.

Tabel 11 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

| Hubungan | Nilai Koefisien | | |
|----------------------------|-------------------|--|------------------|
| | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung (Melalui Variabel <i>Employee engagement</i>) | Pengaruh Total |
| Manajemen talenta terhadap | 0,144 | 0,417 × 0,169 = 0,0704 | 0,144 + 0,0704 = |

| | | | |
|------------------|--|--|--------|
| retensi karyawan | | | 0,2144 |
|------------------|--|--|--------|

Berdasarkan hasil perhitungan yang tertera di dalam Tabel 3.14, diketahui bahwa besar pengaruh variabel *employee engagement* (X_2) dalam memediasi hubungan antara variabel manajemen talenta (X_1) dan retensi karyawan (Y) adalah sebesar 0,0704. Selain itu, diketahui juga besar pengaruh langsung variabel manajemen talenta (X_1) terhadap variabel retensi karyawan (Y) adalah sebesar 0,144 dan pengaruh totalnya sebesar 0,2144.

PEMBAHASAN

Interpretasi Pengaruh Mana-jemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, diketahui bahwa variabel manajemen talenta berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan diterapkannya kebijakan manajemen talenta yang efektif, maka akan mendorong sikap karyawan untuk terus bertahan dan bersikap loyal terhadap tempat mereka bekerja, yaitu BPJS Kesehatan. Jadi, dengan kata lain, semakin baik penerapan manajemen talenta, maka akan semakin tinggi pula tingkat retensi karyawannya. Hasil analisis angka indeks variabel manajemen talenta menunjukkan bahwa indikator “menarik talenta” merupakan indikator dengan nilai indeks tertinggi, yaitu sebesar 88,6%. Indikator menarik talenta pada dasarnya membahas mengenai “citra perusahaan”. Hal ini mengindikasikan bahwa BPJS Kesehatan selalu berupaya untuk membangun citra yang baik dengan tujuan agar dapat merekrut karyawan berbakat, sehingga BPJS Kesehatan akan memiliki keunggulan di bidang sumber daya manusia. Di lain sisi, angka indeks variabel retensi karyawan menunjukkan bahwa indikator “arti penting perusahaan” merupakan indikator dengan nilai indeks tertinggi, yaitu sebesar 83%. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan BPJS Kesehatan menganggap bahwa BPJS Kesehatan sangat

berarti dan penting yang kemudian berdampak pada ketidak-inginan mereka untuk mencari peluang kerja baru. Ketika keduanya dikaitkan, citra yang dibangun secara baik oleh BPJS Kesehatan mampu menumbuhkan persepsi di pihak karyawan bahwa BPJS Kesehatan merupakan tempat yang sangat ber-arti bagi dirinya dan memutuskan untuk terus bertahan di BPJS Kesehatan.

Interpretasi Pengaruh Mana-jemen Talenta Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, diketahui bahwa variabel manajemen talenta berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan manajemen talenta, maka akan semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawannya. Jadi, dengan kata lain, dengan di-terapkannya kebijakan manajemen talenta yang efektif akan meningkatkan motivasi, semangat kerja, kesenangan terhadap pekerjaan dan tempat kerja, pemahaman yang lebih terhadap peran diri, kepercayaan diri, serta komitmen selama bekerja di BPJS Kesehatan. Hasil analisis angka indeks variabel manajemen talenta menunjukkan bahwa indikator “menarik talenta” merupakan indikator dengan nilai indeks tertinggi, yaitu sebesar 88,6%. Indikator menarik talenta pada dasarnya membahas mengenai “citra perusahaan”. Hal ini mengindikasikan bahwa BPJS Kesehatan selalu berupaya untuk membangun citra yang baik dengan tujuan agar dapat merekrut karyawan berbakat, sehingga BPJS Kesehatan akan memiliki keunggulan di bidang sumber daya manusia. Di lain sisi, angka indeks variabel *employee engagement* menunjukkan bahwa indikator “*what do I get?*” merupakan indikator dengan nilai indeks tertinggi, yaitu sebesar 87,6%. Hal ini mengindikasikan bahwa citra yang dibangun secara efektif oleh BPJS Kesehatan mampu menumbuhkan rasa keterikatan karyawan dengan pekerjaan

maupun tempat kerja melalui pemahaman yang lebih terhadap peran dirinya pada pekerjaan.

Interpretasi Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, diketahui bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingginya tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan tempat kerjanya, maka akan mendorong karyawan untuk terus bersikap loyal dan bertahan bekerja di BPJS Kesehatan. Hasil analisis angka indeks variabel *employee engagement* menunjukkan bahwa indikator “*what do I get?*” merupakan indikator dengan nilai indeks tertinggi, yaitu sebesar 87,6%. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa paham akan peran dirinya dan puas telah mendapatkan semua yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Dengan kata lain, BPJS Kesehatan secara proporsional telah menyiapkan kebutuhan kerja karyawan mulai dari hal kecil hingga hal besar. Di lain sisi, hasil analisis angka indeks variabel retensi karyawan menunjukkan bahwa indikator “arti penting perusahaan” merupakan indikator dengan nilai indeks tertinggi, yaitu sebesar 83%. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan paham akan peran dirinya dan seluruh kebutuhan kerjanya telah dipenuhi, maka akan tumbuh persepsi di dalam hati karyawan bahwa BPJS Kesehatan sangat memperhatikan mereka, sehingga karyawan merasa nyaman dan memilih untuk loyal dalam bekerja untuk BPJS Kesehatan.

Interpretasi Pengaruh *Employee Engagement* Sebagai Mediator Antara Manajemen Talenta dan Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil analisis uji Sobel, variabel *employee engagement* berhasil memediasi hubungan antara variabel manajemen talenta dan variabel retensi karyawan. Hal tersebut memiliki arti bahwa ketika BPJS Kesehatan ingin meningkatkan

retensi karyawan, maka penerapan program manajemen talenta dapat membangun sebuah variabel terlebih dahulu, yaitu *employee engagement* untuk dijadikan perantara sebelum berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan. Jadi, dengan kata lain, rasa keterikatan karyawan terhadap tempatnya bekerja dan juga pekerjaannya dapat dijadikan variabel perantara agar efektivitas program manajemen talenta dapat berdampak positif, yaitu karyawan akan bertahan dan loyal dalam bekerja untuk BPJS Kesehatan. Hasil uji Baron-Kenny juga menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* dapat dijadikan variabel mediasi secara parsial yang dibuktikan dari terpenuhinya syarat pertama, kedua, dan ketiga, namun tidak dengan syarat keempat. Hal ini mengakibatkan efek mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial, bukan simultan. Walaupun hasil perhitungan uji Sobel dan uji Baron-Kenny membuktikan bahwa variabel *employee engagement* dapat dijadikan variabel mediasi, nyatanya hasil perhitungan besar pengaruh variabel manajemen talenta terhadap variabel retensi karyawan lebih besar jika dibandingkan dengan besar pengaruh jika melalui variabel *employee engagement*. Perhitungan ini sekaligus menjadi bukti bahwa pengaruh yang diterima variabel retensi karyawan akan lebih baik jika langsung diberikan oleh variabel manajemen talenta tanpa melalui perantara variabel *employee engagement*. Jadi, dengan kata lain, kebijakan manajemen talenta yang diterapkan oleh BPJS Kesehatan akan lebih baik jika fokus tujuannya adalah langsung terhadap upaya mempertahankan karyawan agar tidak keluar dari BPJS Kesehatan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijabarkan, kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta memberi pengaruh positif dan signifikan

terhadap variabel retensi karyawan. Kebijakan BPJS Kesehatan terkait manajemen talenta yang mencakup beberapa hal, seperti menarik talenta, pembelajaran dan pengembangan, manajemen karir, manajemen kinerja, dan retensi talenta dinilai sudah berjalan dengan baik dan tepat sasaran, sehingga berdampak positif terhadap karyawan. Hal tersebut memiliki pengaruh yang baik pula terhadap tingkat retensi karyawan yang dibuktikan dari sangat jaranginya ditemukan kasus karyawan BPJS Kesehatan melakukan *resign*.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement*. Keputusan BPJS Kesehatan untuk menerapkan kebijakan manajemen talenta secara efektif dinilai sangat berpengaruh terhadap peningkatan keterikatan karyawan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel retensi karyawan. Karyawan BPJS Kesehatan memiliki keterikatan yang cukup tinggi terhadap pekerjaan dan tempat kerjanya, sehingga hampir tidak ada karyawan yang memiliki keinginan untuk *resign* dari BPJS Kesehatan. Indikasi ini sangat terlihat dari pemahaman karyawan akan peran kerja mereka dan kepuasan mereka terhadap pemenuhan hak karyawan yang dilakukan BPJS Kesehatan.

Hasil penelitian berdasarkan hasil pengujian menggunakan uji Sobel dan uji Baron-Kenny menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* berhasil memediasi hubungan antara variabel manajemen talenta dan variabel retensi karyawan. Namun, berdasarkan hasil analisis besar pengaruh langsung dan tidak langsung yang telah dilakukan, pengaruh langsung memiliki hasil perhitungan yang lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Dalam kata lain, variabel manajemen talenta akan berpengaruh lebih besar terhadap variabel retensi karyawan

tanpa harus melalui variabel *employee engagement* terlebih dahulu. Hal ini mengindikasikan bahwa BPJS Kesehatan akan mendapatkan dampak yang lebih besar dari pelaksanaan kebijakan manajemen talenta jika fokus tujuannya adalah langsung kepada upaya mempertahankan karyawan, tidak terlebih dahulu harus melalui upaya membangun rasa terikat karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Alvesson, M., dan Sandberg, J. (2011). Generating Research Questions Through Problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247–271.
- Anitha, J. (2014). Determinants Of Employee Engagement And Their Impact On Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Armstrong, M. dan Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Buckingham, M. dan Vosburgh, R. M. (2001), The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Kataike, S. (2013). Relationship Between Talent Management and Employee Retention in Commercial Banks in Kenya. *Unpublished MBA Thesis. University of Nairobi, Kenya*.
- Ramadhan, N. dan Sembiring, J. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1).
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P. dan Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.