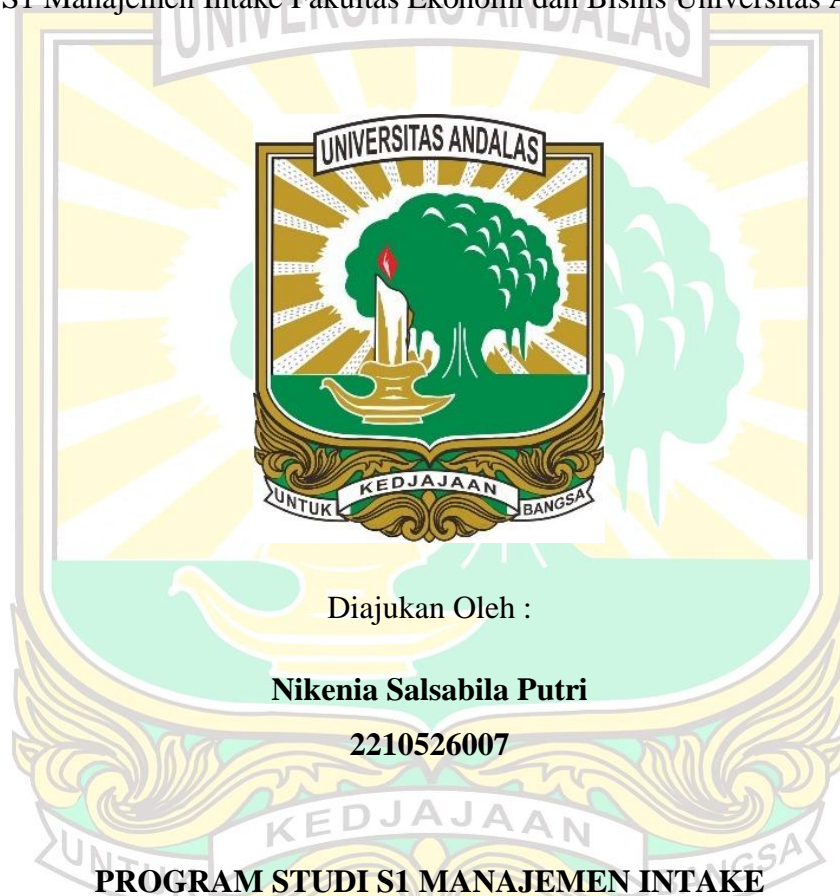


**PENGARUH *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT* TERHADAP
TURNOVER INTENTION PT BNI (PERSERO) TBK CABANG PADANG
DENGAN *TALENT MANAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Sarjana Pada Program
Studi S1 Manajemen Intake Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas



Diajukan Oleh :

Nikenia Salsabila Putri

2210526007

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN INTAKE

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ANDALAS

PADANG

2024

**PROGRAM STUDI S1
DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ANDALAS**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

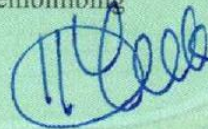
Dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : Nikenia Salsabila Putri
NIM : 2210526007
Jenjang Pendidikan : Sarjana
Departemen : Manajemen
Peminatan : Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh *Human Capital Management* Terhadap *Turnover Intention* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang Dengan *Talent Management* Sebagai Variabel Mediasi

Telah diuji dan disetujui skripsinya melalui seminar hasil pada 24 September 2024.

Padang, 21 Oktober 2024

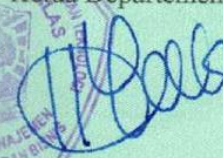
Pembimbing



Hendra Lukito, S.E., M.M. Ph.D
NIP. 197106242006041007


Mengetahui,

Ketua Departemen Manajemen



Hendra Lukito, S.E., M.M. Ph.D
NIP. 197106242006041007

Ketua Program Studi S1 Manajemen Intake
Diploma III



Dr. Eri Besra, S.E., M.M.
NIP. 197202101999032003



No. Alumni Universitas	Nikenia Salsabila Putri	No. Alumni Fakultas
------------------------	--------------------------------	---------------------

a) Tempat/tgl lahir: Padang/31 Oktober 2001 b) Nama Orang Tua: Yul Asri
 c) Fakultas: Ekonomi dan Bisnis d) Departemen: Manajemen e) NIM: 2210526007
 f) Tanggal Lulus: 24 September g) Predikat Lulus: Dengan Pujian h) IPK: 3.88 i) Lama Studi: 2 tahun 1 bulan. h) Alamat Orang Tua: Jl. Gunung Ledang, No. 35, RT 004 RW 003, Gunung Pangilun, Padang Utara, Kota Padang.

Pengaruh *Human Capital Management* Terhadap *Turnover Intention* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang Dengan *Talent Management* Sebagai Variabel Mediasi

Skripsi oleh Nikenia Salsabila Putri
 Pembimbing: Hendra Lukito, S.E., M.M. Ph.D

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui pengaruh *human capital management* terhadap *turnover intention* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang dengan *talent management* sebagai variabel mediasi. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. Sampel penelitian ini terdiri dari 90 orang karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Pengolahan data penelitian menggunakan bantuan *software* statistik yaitu *SmartPLS* versi 4.1 dengan metode *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human capital management* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*, *Human capital management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management*, *Talent management* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*, dan tidak terdapat hubungan *talent management* memediasi pengaruh hubungan *human capital management* terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang.

Kata kunci: *human capital management*, *talent management*, dan *turnover intention*.

Skripsi telah dipertahankan di depan sidang penguji dan dinyatakan lulus pada tanggal 24 September 2024.

Abstrak telah disetujui oleh:

Tanda Tangan	1.	2.	3.
Nama terang	Hendra Lukito, S.E., M.M., Ph.D	Dr. Laura Syahrul, SE., M.BA	Dr. Yulhasri, SE., M.BA

Mengetahui,
 Ketua Departemen Manajemen

Hendra Lukito, S.E., M.M., Ph.D
 NIP. 197106242006041007

Tanda Tangan

Alumnus telah mendaftar ke fakultas/universitas dan mendapat nomor alumnus:

No. Alumni Fakultas	Petugas Fakultas/Universitas
	Nama Tanda Tangan
No. Alumni Universitas	Nama Tanda Tangan

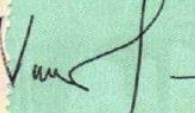
LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **“Pengaruh *Human Capital Management* Terhadap *Turnover Intention* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang Dengan *Talent Management* Sebagai Variabel Mediasi”** merupakan hasil karya saya sendiri, dan tidak terdapat sebagian atau keseluruhan dari tulisan yang memuat kalimat, ide, gagasan, atau pendapat yang berasal dari sumber lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Adapun bagian-bagian yang bersumber dari karya orang lain telah mencantumkan sumbernya sesuai dengan norma, etika dan kaidah penulisan ilmiah. Apabila dikemudian hari ditemukan *plagiat* dalam skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang telah saya peroleh.

Padang, 21 Oktober 2024

Yang memberi Pernyataan,




Nikenia Salsabila Putri
NIM. 22210526007

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Saya mahasiswa Universitas Andalas yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nikenia Salsabila Putri

NIM : 22210526007

Departemen : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jenis Tugas Akhir : Skripsi

Dengan pengembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Andalas hak untuk publikasi online Tugas Akhir saya yang berjudul: **“Pengaruh *Human Capital Management* Terhadap *Turnover Intention* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang Dengan *Talent Management* Sebagai Variabel Mediasi”** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Universitas juga berhak menyimpan, mengalih media atau formatan, mengelola, merawat, dan mempublikasikan karya saya tersebut selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Padang, 21 Oktober 2024

Yang memberi pernyataan

Nikenia Salsabila Putri

22210526007

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi Pengaruh *Human Capital Management Terhadap Turnover Intention PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang Dengan Talent Management Sebagai Variabel Mediasi*. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen Departemen Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari tahap awal sampai pada tahap akhir penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi:

1. Bapak Dr. Fery Andrianus, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas yang telah memberikan dukungan kepada saya menempuh Pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas.
2. Bapak Hendra Lukito, S.E., M.M. Ph.D., selaku Ketua Departemen Manajemen dan Bapak Syafrizal, SE., ME., Ph.D. Sekretaris Departemen Manajemen yang telah memfasilitasi dari tahap penulisan proposal hingga pelaksanaan seminar hasil.
3. Ibu Dr. Eri Besra, S.E., M.M., selaku Kepala Program Studi S1 Departemen Manajemen Intake D3 yang telah memfasilitasi dari tahap penulisan proposal hingga pelaksanaan seminar hasil.
4. Bapak Hendra Lukito, S.E., M.M. Ph.D., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.
5. Dr. Laura Syahrul, SE., M.BA, Bapak Hendra Lukito, S.E., M.M. Ph.D., dan Bapak Dr. Yuliharsi, SE., M.BA yang telah berkenan sebagai tim penguji seminar hasil.

6. Para Bapak dan Ibu Dosen Universitas Andalas yang telah memberikan ilmunya kepada saya dari semester awal perkuliahan hingga semester akhir perkuliahan.
7. PT BNI (Persero) Cabang Padang, terkhusus kepada Kak Ryka Hayyu dan Bang Fandi Ilham, dan kepada seluruh karyawan PT BNI (Persero) Cabang Padang yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan.
8. Terkhusus dan istimewa, kepada Ayah dan Bunda tercinta atas segala dukungan dan kasih sayang yang tak terhingga, baik moril maupun materil yang tak akan pernah bisa terbalaskan. Terimakasih atas kekuatan do'a mustajab yang menembus langit, Yah, Bun. Terimakasih sudah menjadi alasan bagi penulis untuk tetap bertahan dalam situasi dan kondisi apapun.
9. Kepada Ayuk, serta adik-adik tersayang (Bimbim, Abay, Titik) yang selalu memahami kondisi penulis di rumah dan senantiasa menghibur penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Kepada Rahmat Fareza, terimakasih sudah selalu sabar ada disamping penulis, memberikan dukungan, senantiasa mendengarkan segala keluh kesah penulis selama penyusunan skripsi ini, dan menemani penulis dalam segala situasi yang sulit. *How lucky I'm to have u in my life, jaa!<3*
11. Kepada teman-teman seperjuangan semasa perkuliahan 165++ (Uung, Obit, Andra, Yeye), Nanab dan Cai, terimakasih sudah mewarnai masa-masa perkuliahan penulis, terimakasih sudah saling membantu dan menguatkan selama perjalanan yang rumit ini. Semoga kita semua berhasil meraih bintangnya masing-masing yaa!
12. *At last, for my self*, Nikenia Salsabila Putri, S.M. MasyaAllah setelah perjalanan yang sangat panjang ini, *u did great*, Ke! *congrats!^^*
Terimakasih sudah bisa bertahan sejauh ini, terimakasih sudah percaya ke diri sendiri, ternyata hasilnya bisa lebih menakjubkan dari apa yang dibayangkan, bukan? *So proud of me*. Kak ke kuat, kak ke hebat!

13. Dan untuk seluruh pihak yang mohon maaf namanya tidak bisa penulis ucapkan satu persatu pada lembaran ini, sekecil apapun kebaikan dan jasa kalian, tidak akan pernah penulis lupakan.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi. Penulis terbuka terhadap kritik dan saran demi penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini memberi manfaat bagi pengembangan ilmu.



Padang, 21 Oktober 2024

Penulis,

Nikenia Salsabila Putri

NIM. 22210526007

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.5 Ruang Lingkup Penulisan.....	11
BAB II TINJAUAN LITERATUR	14
2.1 <i>Turnover Intention</i>	14
2.1.1 Indikator <i>Turnover Intention</i>	15
2.2 <i>Human Capital Management</i>	19
2.2.1 Indikator <i>Human Capital Management</i>	21
2.3 <i>Talent Management</i>	25
2.3.1 Indikator <i>Talent Management</i>	27
2.4 Tinjauan Penelitian Terdahulu	30
2.5 Pengembangan Hipotesis.....	35
2.5.1 Pengaruh <i>Human Capital Management</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> ..	35
2.5.2 Pengaruh <i>Human Capital Management</i> terhadap <i>Talent Management</i>	36
2.5.3 Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	36
2.5.4 <i>Talent Management</i> Memediasi Hubungan antara <i>Human Capital</i> Management dengan <i>Turnover Intention</i>	38
2.6 Kerangka Konseptual Penelitian	38
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Desain Penelitian	41
3.2 Populasi, Sampel, dan Sampling	42
3.2.1 Populasi.....	42
3.2.2 Sampel	42
3.2.3 Sampling	42

3.3 Sumber Data	44
3.4 Metode Pengumpulan Data	44
3.5 Pengukuran Variabel	45
3.6 Operasional Variabel Penelitian	46
3.7 Teknik Analisa Data	52
3.7.1 Metode Pengolahan Data	52
3.7.2 <i>Measurement Model (outer model)</i>	52
3.7.3 <i>Structural Model (inner model)</i>	54
3.7.4 Pengujian Hipotesis	55
3.7.5 Pengujian Efek Mediasi	55
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	58
4.1 Gambaran Objek Penelitian.....	58
4.2 Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	60
4.3 Deskripsi Responden	61
4.3.1 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	61
4.3.2 Data Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan	62
4.3.3 Data Responden Berdasarkan Umur.....	63
4.3.4 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
4.3.5 Data Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir	65
4.3.6 Data Responden Berdasarkan Rata-Rata Gaji	66
4.3.7 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	67
4.3.8 Deskripsi Variabel <i>Turnover Intention (Y)</i>	69
4.3.9 Deskripsi Variabel <i>Human Capital Management (X1)</i>	71
4.3.10 Deskripsi Variabel <i>Talent Management (X2)</i>	76
4.4 Uji Instrumen Penelitian.....	78
4.4.1 <i>Measurement Model</i>	79
4.4.2 <i>Structural Model</i>	86
4.4.3 Pengujian Hipotesis	87
4.4.4 Pengujian Mediasi.....	90
4.4.5 Penjelasan Hasil Uji Hipotesis.....	91
BAB V PENUTUP.....	99
5.1 Kesimpulan.....	99

5.2 Implikasi Penelitian.....	101
5.3 Keterbatasan Penelitian	103
5.4 Saran.....	103
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN A : Kuesioner Penelitian.....	111
LAMPIRAN B : Data Jawaban Responden	122
LAMPIRAN C : <i>Output</i> SmartPLS Versi 4.1.....	134



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data <i>Turnover Rate</i> BNI se-Indonesia.....	4
Tabel 2 Data Jumlah Karyawan dan <i>Turnover Rate</i> PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang.....	5
Tabel 3 Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 4 Penilaian Skala Likert.....	45
Tabel 5 Operasional Variabel Penelitian.....	47
Tabel 6 Analisis Pengembalian Kuesioner.....	60
Tabel 7 Frekuensi Responden Berdasarkan lama bekerja.....	61
Tabel 8 Frekuensi Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan.....	62
Tabel 9 Frekuensi Responden Berdasarkan Umur.....	63
Tabel 10 Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
Tabel 11 Frekuensi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir.....	65
Tabel 12 Frekuensi Responden Berdasarkan Rata-Rata Gaji.....	67
Tabel 13 Tingkat Pencapaian Responden (TCR).....	69
Tabel 14 Deskripsi Variabel <i>Turnover Intention</i>	69
Tabel 15 Deskripsi Variabel <i>Human Capital Management</i>	71
Tabel 16 Deskripsi Variabel <i>Talent Management</i>	76
Tabel 17 Nilai <i>Outer Loading</i>	80
Tabel 18 Nilai AVE.....	82
Tabel 19 Nilai <i>Cross Loading</i>	83
Tabel 20 Hasil <i>Fornell-Lacker Criterion</i>	85
Tabel 21 Nilai <i>Cronbach's Alpha dan Composite Reliability</i>	86
Tabel 22 <i>R-Square</i>	87
Tabel 23 Hasil <i>Path Coefficient</i>	88
Tabel 24 <i>Spesific Indirect Effect</i>	90
Tabel 25 Nilai <i>Outer Loading</i>	134
Tabel 26 Nilai AVE.....	136
Tabel 27 Hasil <i>Fornell-Lacker Criterion</i>	138
Tabel 28 Nilai <i>Cronbach's Alpha dan Composite Reliability</i>	138
Tabel 29 <i>R-Square</i>	138
Tabel 30 Hasil <i>Path Coefficient</i>	139
Tabel 31 <i>Spesific Indirect Effect</i>	140

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian	39
Gambar 2 Model Pengaruh Langsung.....	55
Gambar 3 Model Pengaruh Tidak Langsung	56
Gambar 4 Hasil <i>Outer Loading Smart PLS</i> Versi 4.1	80
Gambar 5 Hasil <i>Boostrapping</i>	88



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dan penting, karena manusialah yang menjadikan dan mendukung suksesnya perusahaan (Rafliani & Kasmiruddin, 2023). Tanpa adanya manusia, sumber daya yang lain tidak akan bisa menghasilkan nilai tambah yang baik bagi perusahaan. Saat ini, bakat organisasi merupakan sumber utama keunggulan kompetitif. Baiknya kinerja organisasi dari sebuah perusahaan dapat terlihat dari kinerja karyawannya. Keduanya berhubungan erat satu sama lain. Jika suatu organisasi memiliki karyawan yang berkompotensi unik, hal ini akan membedakan mereka dari pesaingnya. Menurut (Hongal & Kinange, 2020), dalam lingkungan yang kompetitif ini, retensi tenaga kerja berbakat merupakan tugas utama bagi manajer SDM bersamaan dengan akuisisi.

Knudsen & B.Lien (2023) mengatakan bahwa narasi konvensional mengenai sumber daya manusia adalah semakin spesifik pengetahuan yang dimiliki seorang karyawan, semakin tinggi pula kemungkinan untuk mempertahankan pengetahuan tersebut di perusahaan. Jika pengetahuan spesifik perusahaan juga berharga, maka hal ini kemungkinan besar akan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perlu adanya sebuah pengelolaan yang baik oleh perusahaan terhadap modal manusia (*human capital*) yang ada di organisasinya. Menurut Kardiyem, et al. (2023) *Human Capital* dianggap sebagai suatu kegiatan investasi karena manusia dianggap sebagai sumber daya yang berperan sebagai modal yang menghasilkan *return* dan pengeluaran serta bertujuan untuk mengembangkan kuantitas dan kualitas modal. Untuk mengoptimalisasi *Human*

Capital ini dibutuhkan pengendalian dari organisasi, berupa *Human Capital Management* (HCM), yang telah menjadi aspek penting keberhasilan organisasi dalam lingkungan bisnis *modern*. Menurut Desta, et al. (2022) HCM adalah pendekatan terencana dan strategis untuk mengelola aspek yang paling vital dari organisasi. Ini adalah cara mengevaluasi orang sebagai aset yang nilainya saat ini dapat dievaluasi dan yang nilai masa depannya dapat ditingkatkan melalui investasi. Menurut Zaman et al. (2022), dalam HCM, karyawan diakui sebagai sumber daya penting yang memainkan peran penting dalam produktivitas organisasi. Jika suatu organisasi tidak memiliki HCM yang baik, maka organisasi tersebut tidak akan mampu bersaing serta akan kesulitan menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. HCM memanfaatkan karyawan dengan menganggap mereka sebagai aset yang berharga. Ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif. Fokus diberikan pada masalah-masalah strategis, memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan berbakat, dan *Human Capital Management* (HCM) mengarahkan aspek operasional untuk mencapai tujuan utama, yaitu kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. (Atik, 2019).

Peristiwa yang sering terjadi dalam sistem dan manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana karyawan bertindak. Di beberapa perusahaan, merupakan hal yang lumrah jika beberapa karyawan perusahaan yang paling setia dan berbakat tiba-tiba menyatakan keinginan untuk pindah atau keluar. Tentu saja hal ini yang dipikirkan oleh para pengusaha dan manajer sumber daya manusia di suatu perusahaan, baik besar maupun kecil, ketika ada karyawan yang tiba-tiba

meminta untuk mengundurkan diri. Hal ini akan menyebabkan peristiwa yang merupakan salah satu bentuk perilaku karyawan yakni keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya, yang dikenal sebagai niat berhenti atau "*turnover intention*". (Rafliani & Kasmiruddin, 2023). *Turnover* merupakan proses pergantian karyawan pada sebuah perusahaan atas inisiatif pribadi maupun keputusan dari manajemen internal. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap loyal terhadap perusahaan.

Salah satu sektor yang memiliki tingkat *turnover* karyawan yang tinggi adalah sektor perbankan. Pada tahun 2019 menurut Mercer (2019) dalam Vionika et al. (2023), tingkat pergantian karyawan di sektor perbankan Indonesia mencapai 14%, sementara rata-rata di sektor lain hanya 7%. Pada tahun 2018, tingkat pergantian karyawan di sektor perbankan Indonesia adalah 12%, sementara rata-rata di sektor lain mencapai 8%. Terjadi peningkatan sebesar 2% dari tahun 2018 ke 2019. *Turnover* yang cukup tinggi akan membuat perusahaan tidak efisien, karena perusahaan akan kehilangan karyawan sudah berpengalaman dan harus melatih kembali karyawan yang baru.

Bank Negara Indonesia (BNI), yang didirikan pada tanggal 5 Juli 1946, merupakan salah satu bank milik pemerintah terbesar di Indonesia dan memiliki peran vital dalam sektor perbankan nasional. Dengan jaringan yang luas, baik di dalam maupun luar negeri, BNI menyediakan berbagai layanan perbankan yang mencakup perbankan ritel dan korporat. Dalam beberapa tahun terakhir, BNI telah menghadapi tantangan signifikan terkait dengan tingkat *turnover* karyawan yang.

Di bawah ini merupakan data *Turnover Rate* keseluruhan karyawan PT BNI (Persero) di Indonesia pada tahun 2020-2022:

Tabel 1 Data *Turnover Rate* BNI se-Indonesia

Tahun	<i>Turnover Rate</i>
2020	1,96%
2021	1,6%
2022	1,5%
2023	1,2 %
Total	6,26%

Sumber: *Laporan Tahunan BNI, 2024*

Dari tabel di atas terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan BNI di seluruh kantor yang ada di Indonesia pada empat tahun terakhir yaitu tahun 2020-2024. Nilai *turnover* tertinggi terdapat pada tahun 2020 dengan persentase 1,96%. Dalam 4 tahun terakhir, PT BNI (Persero) mengalami *turnover* dengan persentase 6,26%. Terlihat tingkatan persentase menurun dari tahun ke tahun. Namun, hasil temuan yang ditemukan pada salah satu kantor cabang BNI di kota Padang menunjukkan hal yang bertolak belakang dengan meningkatnya *turnover intention* dari tahun ke tahun terlihat dari penurunan jumlah karyawan setiap tahunnya.

Di bawah ini merupakan data jumlah karyawan pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang serta *turnover rate* tahun 2021-2024 yaitu:

Tabel 2 Data Jumlah Karyawan dan *Turnover Rate* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang

Tahun	Jumlah Karyawan	<i>Turnover Rate</i>
2021	185	5,4 %
2022	175	5,7%
2023	170	2,9%
2024	165	6 %

Sumber: *PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang, 2024*

Dari tabel di atas terlihat data karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang dan *turnover rate* pada tahun 2021 – 2024. PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang mengalami penurunan jumlah karyawan dari tahun ke tahun. Jumlah karyawan yang keluar sebanyak 5-10 orang setiap tahunnya. Bahkan, terdapat tingkat kenaikan *turnover rate* yang signifikan yang cukup tinggi pada 2 tahun terakhir, yakni pada tahun 2023-2024 dari 2.9% menjadi 6%. Hal ini menjelaskan bahwasanya ada permasalahan yang terjadi terhadap *turnover intention* pada kantor PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Penurunan jumlah karyawan pada saat ini perlu diteliti apakah karena berhenti atas keinginan sendiri karena pengelolaan *Human Capital Management* yang kurang baik atau berhenti atas dasar kebijakan dari perusahaan.

Karyawan merupakan pelanggan internal perusahaan yang kepuasannya harus dijaga agar selanjutnya dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan eksternal. Perbankan merupakan bisnis yang dijalankan dan didukung oleh talenta-talenta yang kompeten (Khairina, Games, & Yuliasri, 2022). Untuk dapat memenangkan

persaingan dalam industri perbankan yang sangat kompetitif, pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang baik dan berkelanjutan sangatlah penting. Karyawan memegang peranan penting dalam industri perbankan. *Talent management*, bagian integral dari *Human Capital Management* (HCM) merupakan tema administratif modern, menyebar dengan cepat dalam dekade terakhir abad terakhir, menjadi fokus banyak organisasi, peneliti dan spesialis; kebutuhan akan staf bertalenta yang mampu mengatasi permasalahan yang timbul dari lingkungan kerja yang kompleks dan kebutuhan akan keunggulan, oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk memenuhi tanggung jawab mereka terhadap talenta terpenting mereka (Khasawneh, Mohamed, & Al-Dubai, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Wasseman (2023) menunjukkan bahwa HCM mempunyai pengaruh negatif terhadap turnover intention Strategi HCM secara tidak langsung mengurangi niat berpindah kerja dengan meningkatkan kepuasan kerja. Praktik HCM yang baik, seperti pelatihan dan pengembangan, serta sistem kompensasi yang strategis, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan dengan demikian mengurangi niat berpindah kerja.. Penelitian yang dilakukan banyak organisasi telah menetapkan dan mengembangkan fokus khusus pada bakat Menurut Rafliani & Kasmiruddin (2023).

Salah satu cara untuk memprediksi adanya keinginan karyawan dalam memunculkan niat untuk berhenti bekerja adalah *talent management*. Penelitian yang dilakukan oleh Pradnyana & Dewi (2022) menunjukkan bahwa semakin buruk pengelolaan *talent management* maka semakin tinggi pula tingkat *turnover intention* yang terjadi. Hal ini berarti *talent management* berpengaruh negatif dan

signifikan terhadap *turnover intention*. Perusahaan harus dapat mengembangkan program talent management sebagai landasan dalam perusahaan karena hal ini dapat menunjang kinerja karyawan sehingga merasa aman dalam melakukan suatu pekerjaan, dan tidak ada keinginan untuk keluar dari perusahaan. Manajemen talenta bertujuan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh berbagai organisasi dan perusahaan saat ini. Tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi serta meningkatkan kinerjanya dengan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dan meningkatkan kemampuan karyawan melalui pengembangan. *Talent Management* sebagai sebuah konsep, dapat dijabarkan sebagai kebijakan dan proses SDM yang berorientasi strategis untuk mengelola individu dengan kemampuan luar biasa atau bakat yang dibutuhkan oleh organisasi. Oleh karena itu, *Talent Management* menekankan pengembangan dan penerapan strategi perusahaan yang efektif untuk memanfaatkan kumpulan talenta secara efektif. *Talent Management* akan berhasil jika didukung oleh struktur organisasi yang kuat dan tentunya mengurangi niat karyawan untuk berpindah tempat.

BNI memahami bahwa karyawan adalah bagian yang tak terpisahkan dari organisasi dalam mewujudkan visi dan misi bersama. Oleh karena itu, pengelolaan karyawan dikelola dalam sistem yang terstruktur, dengan tetap memperhatikan ketentuan eksternal, berorientasi jangka panjang dan mengurangi tingkat *turnover*. Berdasarkan wawancara pra-penelitian yang sudah dilakukan penulis dengan Asisten Adm. PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang, Ryka Hayyu, menjelaskan bahwa memang terjadi penurunan jumlah karyawan dari tahun ke tahun di PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Ryka menjelaskan bahwa setiap tahunnya 5-10

karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang keluar dari perusahaan. Permasalahan keluarnya karyawan ini disebabkan karena karyawan mendapatkan tawaran gaji yang lebih tinggi dari perusahaan lain dibandingkan dengan tempat karyawan bekerja saat ini.

Namun, Rikka Hayyu menjelaskan bahwa pihak perusahaan saat ini telah melakukan upaya atas permasalahan tersebut. PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang memiliki sebuah program pengelolaan SDM, yang merupakan bagian dari *Human Capital Management* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang, yakni program *Talent Management*. Terkait dengan pengembangan *talent management* yang dimiliki oleh perusahaan, PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang memiliki komunitas yang disebut sebagai “Bengkel Seni 46” untuk pengembangan bakat seni yang dimiliki karyawannya dan “*Job Posting*” untuk persiapan jenjang karir karyawan. Sehingga, walaupun karyawan ditawarkan dengan gaji yang lebih tinggi di perusahaan lain, tetapi ia merasa posisinya lebih terarah dan terjamin jenjang karirnya di perusahaan saat ini, maka ia akan tetap bertahan di perusahaan dan mengurungkan niat keluar.

Meskipun telah diimplementasikan program *Talent Management* di PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang sebagai bagian dari *Human Capital Management*, fenomena *turnover intention* tetap menjadi isu yang perlu ditangani secara lebih mendalam. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana komponen-komponen HCM secara spesifik mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, serta peran mediasi dari talent management dalam konteks ini. Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antar variabel, namun,

peneliti belum menemukan literatur yang menjadikan *talent management* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *Human Capital Management* dengan *Turnover Intention* pada sektor perbankan.

Penulis ingin meneliti lebih lanjut temuan mengenai hubungan antara *human capital management* dengan tingkat *turnover intention* yang dimediasi oleh *talent management* secara fokus pada lingkungan penulis, yakni PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Hal ini juga dilakukan untuk meneliti bagaimana *Talent Management* dapat menjelaskan bagaimana dan mengapa hubungan antara *Human Capital Management* dan *turnover intention* yang terjadi di BNI.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas, penulis akan melakukan penelitian terhadap salah satu Kantor Bank BNI di Kota agar temuan dapat dilakukan secara spesifik yang memungkinkan akses lebih mudah dan intensif terhadap data dan narasumber yang relevan. Selain itu, kantor cabang ini menghadapi tantangan serupa terkait *turnover intention* karyawan seperti cabang-cabang lainnya, sehingga hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran yang representatif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam konteks lokal dengan mengangkat judul “Pengaruh *Human Capital Management* terhadap *Turnover Intention* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang dengan *Talent Management* sebagai Variabel Mediasi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian yang ingin diketahui adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *human capital management* terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh *human capital management* terhadap *talent management* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang?
4. Bagaimanakah *talent management* memediasi hubungan antara *human capital management* dengan *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang??

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh *human capital management* terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *human capital management* terhadap *talent management* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang.
4. Untuk mengetahui apakah *talent management* memediasi hubungan antara *human capital management* dengan *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini sebagai referensi untuk peneliti lain yang akan menerapkan prinsip dan standar fundamental yang sama dalam penelitian mereka sendiri di masa yang akan datang.

2. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi yang bermanfaat bagi pengelolaan *human capital management* perusahaan dalam rangka untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dengan memahami penyebab *turnover intention* karyawan, serta menjadi informasi mengenai apakah program yang dijalankan benar-benar bermanfaat dan berpengaruh terhadap niat keluar masuknya karyawan. Penelitian juga ini diharapkan bisa menjadi referensi pembaruan bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan pengetahuan mengenai dunia kerja bagi para lulusannya agar bisa berkiprah di perusahaan dan/atau memiliki kualitas kinerja yang baik ketika bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penulisan

Ruang lingkup penelitian ini yaitu mengkaji tentang *human capital management* mengenai pengaruh *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan sebagai gambaran mengenai hasil penelitian akan penulis klasifikasikan menjadi lima bab, yang terbagi atas:

BAB 1: PENDAHULUAN

Pada bab awal ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup pembahasan, hingga sistematika penulisan dalam penelitian.

BAB II: TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisi teori-teori dan variabel yang didefinisikan dengan jelas sebagai acuan penelitian mengenai Pengaruh *Human Capital Management* terhadap *Turnover Intention* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang dengan *Talent Management* sebagai Variabel Mediasi.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang tahap-tahap dalam melakukan penelitian yang menjelaskan tentang penjabaran tentang alasan pemilihan objek, sumber data, populasi dan sampel, variabel penelitian, teknik pengambilan sampel, dan teknis analisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menguraikan bagaimana hasil dari pengolahan data dan menjelaskan hasil yang didapatkan.

BAB V: PENUTUP

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari pembahasan yang diuraikan diatas, implikasi, keterbatasan penelitian, dan saran yang disampaikan kepada pihak yang berkepentingan terhadap penelitian ini.



BAB II TINJAUAN LITERATUR

2.1 *Turnover Intention*

Obubisa & Sokro (2023) menjelaskan bahwa *turnover intention* mengacu pada tingkat dimana pemberi kerja memperoleh dan kehilangan karyawan, serta tingkat kecenderungan staf untuk meninggalkan dan bergabung dengan suatu organisasi. Selain itu, ini menggambarkan rasio karyawan yang meninggalkan organisasi selama periode tertentu terhadap jumlah rata-rata karyawan di organisasi tersebut selama periode yang sama. Putranti (2022) mengemukakan bahwa beberapa hal yang perlu dipahami untuk mendefinisikan *turnover intention* adalah *turnover* berfokus pada penghentian atau pemisahan diri karyawan dari organisasi, dan *intention* merujuk pada keinginan seseorang untuk pindah pekerjaan, dimana seorang karyawan mempertimbangkan mencari pekerjaan baru tetapi belum melakukan tindakan nyata meninggalkan organisasi saat ini. Ini dapat dijelaskan sebagai situasi dimana karyawan masih bertahan di tempat kerja saat ini tetapi aktif mempertimbangkan untuk beralih ke organisasi lain.

Menurut Agung & Wijaya (2020) *Turnover* adalah pemisahan diri yang dilakukan oleh karyawan dari organisasi yang dilakukan secara sukarela kemauan sendiri atau keputusan organisasi. *Turnover intention* dapat terbagi atas *voluntary turnover*, yakni secara sukarela meninggalkan organisasi atas keinginan sendiri dan *involuntary turnover* berhenti tidak sukarela atas dasar keputusan perusahaan. Menurut Oktay & Celiker (2019), tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi menyulitkan karyawan untuk bertahan di industri dan mendapatkan pengalaman dalam jangka panjang.

Sehingga dapat dipahami bahwa *Turnover intention*, atau keinginan untuk pindah, adalah hasil dari pertimbangan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja saat ini dan mencari peluang pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. *Turnover intention* dapat diukur dari rasio keluar masuk karyawan dalam periode waktu tertentu sebagai perputaran karyawan. *Turnover intention* bisa menjadi ancaman yg buruk bagi perusahaan.

2.1.1 Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley (1978), ada tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu:

a. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thinking of quitting*)

Menggambarkan situasi dimana seseorang sedang mempertimbangkan atau merenungkan untuk berhenti dari pekerjaannya atau organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencerminkan keadaan dimana seseorang sedang memikirkan atau mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya, meskipun keputusan akhir mungkin belum dibuat.

b. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to search*)

Mencerminkan keinginan atau niat seseorang untuk mencari pekerjaan baru atau kesempatan karir lainnya di luar organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Ini menunjukkan kecenderungan individu untuk aktif mencari informasi tentang peluang pekerjaan, mengajukan lamaran, atau menjelajahi opsi lain untuk pengembangan karir.

c. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to quit*)

Mengacu pada keinginan atau niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Ini menunjukkan bahwa seseorang telah mengambil langkah-langkah mental atau merencanakan untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu dekat.

Menurut Gede & Sunny (2019), indikator-indikator yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Diantara indikator-indikator tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Usia, tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi.
- b. Lama kerja, semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan *turnover* tersebut. *Turnover* terjadi karena rendahnya pelaksanaan talent management dengan kurangnya sosialisasi yang dilaksanakan perusahaan terhadap karyawan.
- c. Tingkat pendidikan dan intelegensi, karyawan yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton.
- d. Keterikatan terhadap perusahaan, pekerja yang mempunyai rasa keterikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan

membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup serta gambaran diri positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

Menurut (Jung, Jung, & Yoon, 2021), beberapa indikator penilaian tentang turnover intention yang digunakan dalam penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Saya terkadang merasa harus berhenti dari pekerjaan saya di tempat kerja saya saat ini
2. Saya akan berhenti dari pekerjaan saya di organisasi saya saat ini dalam 1 tahun atau kurang
3. Saat ini saya serius mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini untuk bekerja di perusahaan lain
4. Saya akan keluar dari perusahaan ini jika kondisinya menjadi sedikit lebih buruk dari sekarang

Basili (2023) menyatakan ada sepuluh indikator dari *turnover intention*, yaitu:

1. Perasaan harus berhenti dari pekerjaan saat ini
Perasaan yang dirasakan oleh seorang karyawan untuk berhenti dari pekerjaan di perusahaan saat ini.
2. Keinginan berhenti dari pekerjaan dalam kurun waktu satu tahun terakhir
Keinginan seorang karyawan untuk berhenti dari pekerjaan di perusahaan saat ini dalam periode waktu satu tahun terakhir.

3. Pertimbangan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini untuk bekerja di perusahaan lain

Pandangan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan di perusahaan saat ini demi bekerja di perusahaan lain.

4. Berhenti dari pekerjaan saat ini jika kondisinya menjadi lebih buruk

Pertimbangan yang dimiliki oleh seorang karyawan jika perusahaan saat ini memiliki situasi kerja yang lebih buruk dari waktu ke waktu.

5. Perilaku

Tindakan yang akan dilakukan seseorang terhadap sesuatu objek tertentu.

6. Sasaran (target)

Apa yang ingin dituju atau sasaran yang ingin dicapai.

7. Konteks

Situasi atau keadaan yang dikehendaki untuk menampilkan perilaku tertentu.

8. Waktu

Waktu atau keadaan yang dikehendaki untuk mewujudkan perilaku tertentu.

9. Sudah tidak nyaman dengan pekerjaannya saat ini

Perasaan tidak nyaman yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan di perusahaan saat ini.

10. Mencari informasi pekerjaan lain

Merupakan situasi dimana karyawan mulai aktif mencari informasi alternatif pekerjaan lain dan mencari lowongan kerja baru yang tersedia.

2.2 Human Capital Management

Bassi & McMurrer (2008) mendefinisikan *Human Capital Management* (HCM) sebagai suatu metode pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk mencapai kualitas optimal dan memberikan peluang untuk memanfaatkan aset tidak berwujud untuk menciptakan nilai yang lebih besar bagi suatu organisasi dibandingkan aset berwujud. Menurut Zaman, et al. (2022), HCM adalah upaya terpadu untuk mengelola dan membangun kemampuan manusia untuk mencapai tingkat kinerja yang luar biasa tinggi. HCM terlibat dalam perolehan, penafsiran, dan pelaporan data yang memberikan arahan dalam merancang strategi untuk memberikan nilai tambah bagi manusia, khususnya karyawan pada suatu organisasi dan perusahaan. HCM adalah pendekatan terencana dan strategis untuk mengelola aspek terpenting organisasi. Ini adalah cara mengevaluasi manusia sebagai aset yang nilainya saat ini dapat dievaluasi dan yang nilainya di masa depan dapat ditingkatkan melalui investasi (Desta, Tadesse, & Mulusew, 2022). Dewi, dkk (2022) menjelaskan bahwa peran HCM dalam institusi sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien, karena human capital merupakan aset organisasi yang sangat vital, oleh karena itu peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain.

Menurut Foli (2021), *Human Capital Management* (HCM) sangat penting bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi, karena hal ini mendorong dimulainya proses penilaian dan kepuasan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Menurut Assa & Suwondo (2018) dalam bukunya berpendapat bahwa *Human Capital Management* merupakan pendekatan dalam manajemen tenaga kerja yang

menganggapnya sebagai isu strategis yang krusial dan berupaya secara sistematis untuk mengevaluasi, mengukur, dan menganalisis dampak kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan nilai. Oleh karena itu, HCM memberikan dasar untuk mengembangkan kebijakan dan praktik yang meningkatkan kapasitas yang melekat pada masyarakat, pengembangan keterampilan dan kemampuan kerja mereka melalui pembelajaran berkelanjutan. HCM bertujuan untuk menciptakan nilai masa depan bisnis melalui investasi pada sumber daya manusia.

Menurut Menurut Zaman, dkk (2022), beberapa hal menarik tentang HCM:

1. HCM menganggap manusia sebagai modal organisasi – sumber daya manusia.
2. HCM menganggap manusia sebagai sumber daya bernilai tambah yang eksklusif karena pengetahuan, keterampilan, dan keahliannya.
3. Pada tingkat individu, HCM mewakili pengetahuan, pengalaman, kemampuan dan perilaku seorang karyawan; di sisi lain, pada tingkat unit atau organisasi, HCM mewakili pengetahuan kolektif, pengalaman, kemampuan dan perilaku personel pada tingkat tersebut atau seluruh organisasi.
4. HCM menekankan pada investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja bisnis.
5. HCM mengukur, mencatat, dan melaporkan kontribusi orang terhadap keberhasilan suatu organisasi.

2.2.1 Indikator *Human Capital Management*

Menurut Desta et al., (2022), berikut indikator *human capital management* dan faktor yang mendasarinya (Bassi & McMurrer (2008):

1. *Knowledge Accessibility*

- a. *Availability*: Orang-orang mempunyai informasi yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka, manual dan peralatan kerja yang diperlukan tersedia, dan terdapat prosedur yang memungkinkan karyawan mengakses pelatihan ketika mereka membutuhkannya.
- b. *Collaboration and teamwork*: Kerja tim didorong dan diaktifkan, tempat disediakan bagi orang-orang untuk bertemu secara informal, dan waktu disisihkan bagi orang-orang untuk berbagi dan belajar satu sama lain.
- c. *Information sharing*: Praktik dan tip terbaik dibagikan, ditingkatkan, dan disebarkan ke seluruh departemen.
- d. *System*: Ada sistem dan proses yang mengumpulkan dan menyimpan informasi dan membuatnya tersedia bagi semua karyawan yang mungkin membutuhkannya.

2. *Learning Capacity*

- a. *Innovation*: Ide-ide baru disambut baik, karyawan didorong untuk menemukan cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan pekerjaan, dan masukan karyawan dicari dalam memecahkan masalah.

b. *Training*: Pelatihan bersifat praktis dan mendukung tujuan organisasi dan karyawan menerima pelatihan tentang teknologi yang berhubungan dengan pekerjaan.

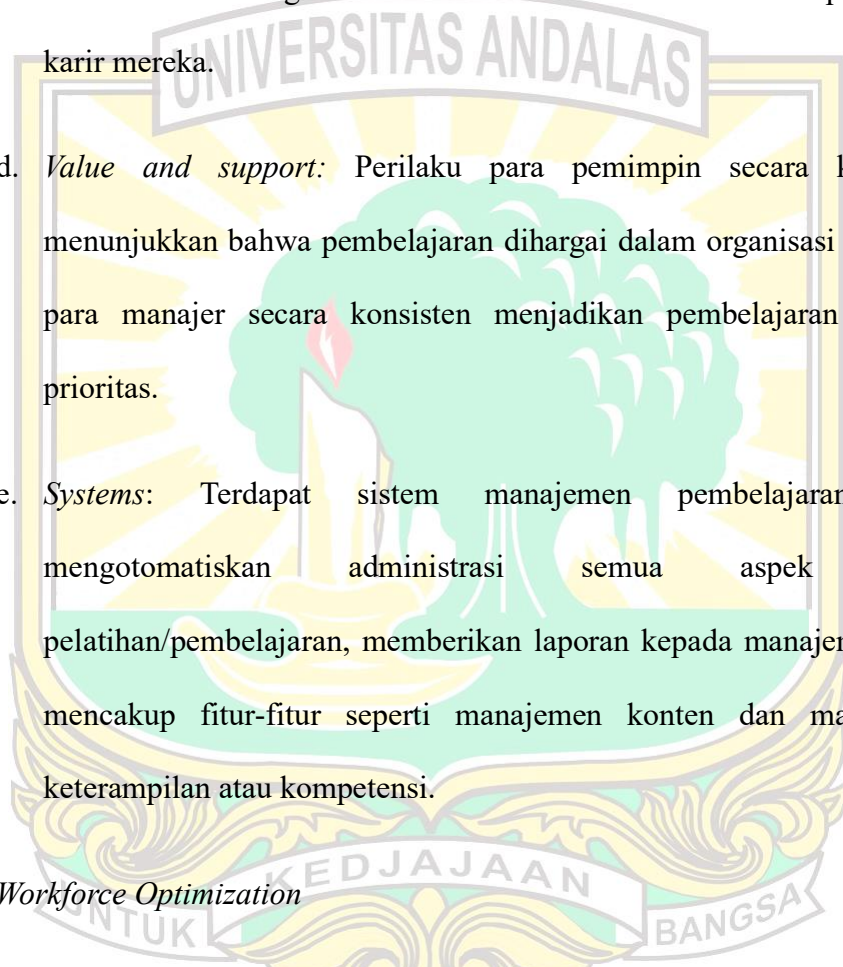
c. *Development*: Karyawan mempunyai rencana pengembangan formal, dan rencana ini digunakan untuk membantu mereka mencapai tujuan karir mereka.

d. *Value and support*: Perilaku para pemimpin secara konsisten menunjukkan bahwa pembelajaran dihargai dalam organisasi kita, dan para manajer secara konsisten menjadikan pembelajaran sebagai prioritas.

e. *Systems*: Terdapat sistem manajemen pembelajaran yang mengotomatiskan administrasi semua aspek acara pelatihan/pembelajaran, memberikan laporan kepada manajemen, dan mencakup fitur-fitur seperti manajemen konten dan manajemen keterampilan atau kompetensi.

3. *Workforce Optimization*

a. *Processes*: Ada proses yang terdefinisi dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan, karyawan dilatih dengan baik mengenai proses ini, dan upaya dilakukan untuk terus meningkatkan proses ini



- b. *Conditions*: Karyawan memiliki akses terhadap material dan teknologi yang mereka perlukan agar efektif, dan kondisi kerja berkontribusi terhadap kinerja yang baik
- c. *Accountability*: Karyawan bertanggung jawab menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, promosi didasarkan pada kompetensi, kinerja buruk dapat ditangani dengan baik, dan karyawan mempercayai rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. *Hiring decisions*: Seleksi didasarkan pada persyaratan keterampilan; karyawan baru menerima orientasi, pengenalan, dan penjelasan yang memadai tentang keterampilan yang dibutuhkan; dan karyawan memberikan masukan dalam keputusan perekrutan
- e. *Systems*: Terdapat sistem dan proses untuk mengelola kinerja dan bakat karyawan. Sistem ini memungkinkan manajer dan pemimpin untuk melihat kemahiran tenaga kerja secara keseluruhan, membantu karyawan mewujudkan potensi kinerja penuh mereka dalam pekerjaan mereka saat ini, mengidentifikasi peluang pengembangan bagi mereka yang mengalami kesulitan kinerja, dan mempersiapkan karyawan yang termotivasi untuk maju dalam bidang karir mereka.

4. *Leadership practices*

- a. *Communication*: Manajer yang terbuka dan jujur dalam komunikasinya; memiliki proses yang efektif untuk mengkomunikasikan berita, strategi,

dan tujuan kepada karyawan; dan melakukan pekerjaan dengan baik untuk memberitahu karyawan apa yang diharapkan dari mereka.

- b. *Inclusiveness*: Manajer mencari dan menggunakan masukan karyawan, bekerja sama dengan karyawan, dan memperlakukan mereka dengan hormat.
 - c. *Supervisory skills*: Manajer menunjukkan nilai-nilai organisasi, menghilangkan hambatan yang tidak perlu dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan umpan balik yang konstruktif, memberikan penilaian kinerja kepada karyawan, dan menginspirasi kepercayaan diri.
 - d. *Executive leadership*: Senior Eksekutif menunjukkan nilai-nilai organisasi, menghilangkan hambatan yang tidak perlu dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menginspirasi kepercayaan diri.
 - e. *Systems*: Sistem dan proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin generasi berikutnya dan memastikan transisi kepemimpinan yang lancar.
5. *Career Advancement/Employee Engagement*
- a. *Job design*: Pekerjaan diatur secara efektif, memanfaatkan bakat dan keterampilan karyawan dengan baik, serta menarik dan bermakna. Karyawan mempunyai tanggung jawab yang tepat untuk menentukan cara terbaik melakukan pekerjaan mereka, dan desain pekerjaan yang kreatif digunakan untuk membantu membuat pekerjaan “sesuai” dengan kebutuhan karyawan.

- b. *Commitment to employees*: Pekerjaan karyawan terjamin, karyawan dihargai atas prestasinya, dan karyawan diberi peluang untuk maju.
- c. *Time*: Beban kerja memungkinkan karyawan melakukan pekerjaannya dengan benar, membuat keputusan yang bijaksana, dan mencapai keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan rumah
- d. *Systems*: Sistem dan proses yang membantu mempertahankan karyawan yang berkinerja baik dengan terus mengevaluasi tren keterlibatan karyawan. Informasi dari sistem ini digunakan untuk menentukan pendorong utama produktivitas dan kepuasan pelanggan.

2.3 Talent Management

Menurut Khairina, Games & Yuliharsi (2022), *Talent management* adalah serangkaian strategi dan sistem yang meningkatkan produktivitas dengan mengembangkan proses yang lebih baik untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memanfaatkan talenta dengan keterampilan dan talenta yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan. Zaman et al. (2022) menjelaskan *talent management* adalah strategi mengelola sumber daya manusia yang sangat potensial untuk menciptakan nilai bagi bisnis atau mencapai tujuan bisnis dan mempertahankan aliran talenta jika diperlukan. Menurut Dawwas (2023) *Talent Management* mengacu pada proses meningkatkan nilai perusahaan dan memotivasi perusahaan dan organisasi untuk mencapai tujuan mereka melalui perencanaan sumber daya manusia yang strategis. Ini adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan, merekrut, memberi penghargaan, mengatur, dan

mengerahkan orang-orang yang berpotensi dan terampil untuk posisi kepemimpinan di masa depan.

Talent management adalah usaha untuk mengidentifikasi sejauh mana kemampuan individu sejalan dengan kebutuhan dan tujuan keseluruhan dari departemen Sumber Daya Manusia, dengan tujuan meningkatkan potensi bakat individu, perusahaan, atau organisasi secara keseluruhan. (Widodo, et al., 2023).

Talent management menurut Hyde & Jain (2021) adalah proses sistematis dalam mengidentifikasi posisi yang kosong, mempekerjakan orang yang sesuai, mengembangkan keterampilan dan keahlian orang tersebut agar sesuai dengan posisi tersebut dan mempertahankannya untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang. *Talent management* melibatkan pengembangan individu dan organisasi sebagai respons terhadap lingkungan operasi yang berubah dan kompleks. Hal ini mencakup penciptaan dan pemeliharaan budaya organisasi yang suportif dan berorientasi pada manusia (Hyde & Jain, 2021). Manajemen talenta sangat penting bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan dalam lingkungan bisnis global yang modern dan sangat kompetitif saat ini. Strategi manajemen talenta berfokus pada pengembangan potensi karyawan di suatu perusahaan.

Menurut Zaman et al., (2022) Fitur Penting dan Cakupan HCM dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Manajemen talenta adalah strategi pengelolaan karyawan yang memiliki potensi tinggi dalam menciptakan nilai bagi perusahaan atau mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2. Sebagai pendekatan holistik, pendekatan ini menghubungkan talenta dengan strategi organisasi.
3. Fungsi dan praktik SDM yang disesuaikan dan berdedikasi (perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, perencanaan suksesi, manajemen karir, dll.) untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta guna mencapai tujuan perusahaan.
4. Hal ini mengidentifikasi, mengkategorikan, memelihara dan memelihara keterampilan dan bakat yang dibutuhkan organisasi untuk saat ini dan masa depan.
5. Memastikan orang yang tepat berada pada pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.
6. Perspektif inklusif meyakini bahwa setiap pekerja mempunyai kekuatan dan potensi untuk menciptakan nilai.
7. Sebaliknya, perspektif eksklusif percaya bahwa individu dengan pekerjaan atau posisi penting atau berpotensi tinggi dapat menciptakan nilai bagi bisnis.
8. Menciptakan dan memelihara kumpulan talenta untuk organisasi.
9. Perencanaan talenta dan penilaian kinerja merupakan komponen yang tidak terpisahkan dalam program manajemen talenta untuk menjamin pekerja yang kompeten di masa depan.

2.3.1 Indikator *Talent Management*

Menurut Kairina, Donard dan Yuliasri (2022), Talent management dapat diukur menggunakan 12 item berikut:

1. Strategi untuk mengidentifikasi kebutuhan talenta untuk posisi penting di perusahaan
2. Posisi penting diisi dengan talenta yang sesuai
3. Menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat
4. Proses rekrutmen untuk memilih karyawan yang berbakat
5. Perekrutan karyawan untuk mengisi jabatan yang kosong dilakukan dari internal dan eksternal perusahaan
6. Proses rekrutmen sesuai standar perusahaan
7. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan sesuai jenis pekerjaan
8. Kesempatan rotasi kerja untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar
9. Evaluasi kinerja karyawan secara berkala
10. Gaji dan tunjangan kerja di perusahaan cukup kompetitif dan sesuai dengan pekerjaan
11. Keadilan dalam pengembangan karir di kalangan karyawan di tempat kerja
12. Upaya memperbaiki kondisi kerja

Sedangkan Gupta (2019) memaparkan ada 8 indikator yang dijadikan alat untuk mengukur Talent Management perusahaan, dinilai dari praktiknya:

1. *Management Commitment* (Komitmen Manajemen)

Mengacu pada dukungan dan komitmen yang diberikan oleh manajemen tingkat atas terhadap inisiatif manajemen bakat dalam organisasi. Komitmen manajemen adalah kunci untuk memastikan bahwa inisiatif

seperti rekrutmen, pengembangan, dan retensi bakat mendapatkan sumber daya dan perhatian yang cukup.

2. *Talent Review Process* (Proses Tinjauan Bakat)

Proses ini melibatkan evaluasi terstruktur terhadap karyawan dalam organisasi untuk mengidentifikasi bakat dan potensi karyawan. Ini seringkali melibatkan peninjauan kinerja, pengembangan keterampilan, dan identifikasi karyawan yang memiliki kemampuan atau potensi untuk diangkat ke posisi kunci atau untuk pengembangan lebih lanjut.

3. *Workforce Planning* (Perencanaan Tenaga Kerja)

Proses merencanakan kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi sehubungan dengan tujuan jangka panjang dan strategi bisnisnya. Ini mencakup identifikasi kebutuhan bakat, pemetaan keterampilan, dan menentukan strategi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja tersebut.

4. *Staffing* (Pengelolaan Tenaga Kerja)

Melibatkan pengelolaan seluruh siklus hidup karyawan dalam organisasi, mulai dari rekrutmen hingga pensiun atau perpisahan. Ini mencakup aktivitas seperti rekrutmen, seleksi, penempatan, dan manajemen kinerja

5. *Talent Acquisition* (Pencarian Bakat)

Proses menarik, mengidentifikasi, dan merekrut individu yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan kepribadian yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ini melibatkan strategi rekrutmen, pemasaran merek kerja, wawancara, dan evaluasi kandidat.

6. *Talent Development* (Pengembangan Bakat)

Melibatkan upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan potensi karyawan yang ada dalam organisasi. Ini dapat mencakup pelatihan, pembelajaran mandiri, mentoring, dan proyek khusus untuk membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi.

7. *Performance Management* (Manajemen Kinerja)

Proses mengelola kinerja karyawan dalam mencapai tujuan individu dan organisasi. Ini mencakup penetapan tujuan, pemantauan kinerja, umpan balik, evaluasi kinerja, dan pengembangan rencana perbaikan atau penghargaan.

8. *Talent Retention Strategies* (Strategi Retensi Bakat)

Upaya untuk mempertahankan karyawan berbakat dalam organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang memadai, memberikan insentif yang sesuai, dan menawarkan peluang pengembangan karir yang menarik. Ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang apa yang mendorong kepuasan kerja dan keterikatan karyawan, serta mengambil tindakan untuk mempertahankan mereka.

2.4 Tinjauan Penelitian Terdahulu

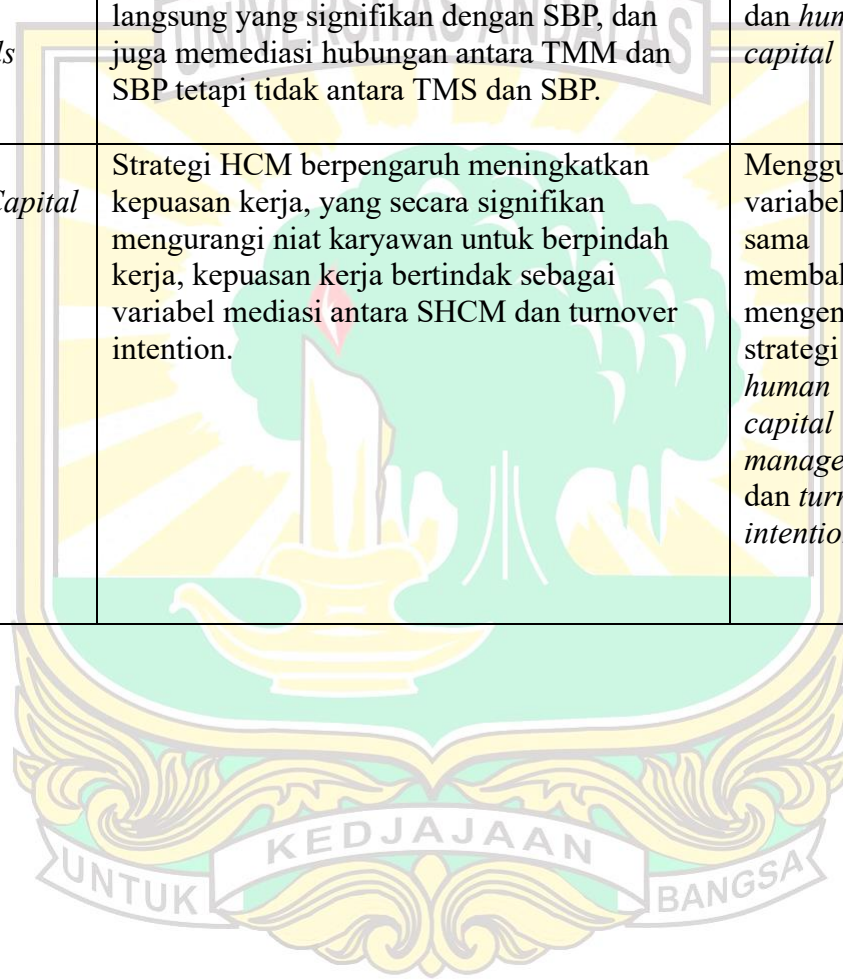
Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan untuk membantu peneliti selama penelitian berlangsung. Berikut ringkasan tabel penelitian terdahulu yang akan menggambarkan persamaan dan perbedaan penelitian tersebut. Penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan bahan referensi dalam penelitian ini antara lain:

Tabel 3 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pradnyana & Dewi (2022)	<i>The Role Of Employee Engagement Mediate The Effect Of Talent Management On Turnover Intention: Experience Of Type-C Private Hospital Nurses</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>talent management</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , <i>talent management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , <i>employee engagement</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dan <i>employee engagement</i> muncul sebagai variabel mediasi dalam hubungan <i>talent management</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	Penggunaan <i>talent management</i> dan <i>turnover intention</i> sebagai variabel.	Menggunakan variabel <i>employee engagement</i> sebagai variabel yang memediasi pengaruh <i>talent management</i> terhadap <i>turnover intention</i> , sedangkan pada penelitian ini <i>talent management</i> dijadikan variabel mediasi hubungan HCM dengan <i>turnover intention</i> .
2.	Khasawneh, Mohamed, & Al-Dubai, 2020	<i>The Moderating Role Of Talent Management On The Relationship Between Human Capital And Institutional Excellence In Government Sector In The Emirate Of Abu Dhabi</i>	Terdapat hubungan langsung dan signifikan antara human capital dan pencapaian <i>achieving institution excellence</i> di sektor pemerintahan emirat Abu Dhabi. Pengetahuan karyawan memberikan kesadaran yang cukup terhadap pencapaian	Penggunaan variabel <i>talent management</i> dan <i>human capital</i>	Penelitian terdahulu tidak membahas mengenai <i>turnover intention</i> dan <i>talent management</i> sebagai variabel moderasi, sedangkan penelitian ini menggunakan <i>talent management</i> sebagai variabel mediasi
3.	Dayeh & Farmanesha (2021)	<i>The link between talent management, organizational</i>	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara <i>talent management</i> dan <i>turnover intention</i> 	Penelitian ini sama-sama menggunakan	Penelitian terdahulu menggunakan <i>organizational culture</i> sebagai variabel

No.	Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>commitment and turnover intention: A moderated mediation model</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Talent management dan Organizational Commitment</i> memiliki hubungan positif yang signifikan • <i>Talent management dan Person-Organization fit</i> memiliki hubungan yang signifikan • P-O fit memediasi hubungan antara <i>talent management</i> dan <i>Organizational Commitment</i> • P-O fit signifikan dengan <i>turnover Intention Organizational Culture</i> 	<i>talent management dan turnover intention</i> sebagai variabel dalam penelitian	moderasi dan <i>person organization fit</i> sebagai variabel mediasi, dan tidak menggunakan variabel <i>human capital management</i>
4.	Al-Dalahmeh, Héder-Rima, dan Dajnoki (2020)	<i>The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan</i>	Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara <i>talent management</i> dan <i>turnover intention</i>	Penggunaan <i>talent management dan turnover intention</i> sebagai variabel	Hanya menggunakan 2 variabel, tidak menggunakan <i>human capital management</i> sebagai variabel.
5.	AlQershi (2021)	<i>The effect of talent management and human capital on sustainable business performance: an empirical</i>	<i>Talent management mindset (TMM)</i> , namun bukan <i>Talent Management Strategy (TMS)</i> , memiliki hubungan yang signifikan dengan <i>Human Capital</i> dan <i>Sustainable Business Performance</i> . HC mempunyai hubungan	Penggunaan variabel <i>talent management</i>	Menggunakan variabel <i>sustainable business performance</i> sebagai variabel dependen

No.	Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>investigation in Malaysian hospitals</i>	langsung yang signifikan dengan SBP, dan juga memediasi hubungan antara TMM dan SBP tetapi tidak antara TMS dan SBP.	dan <i>human capital</i>	
7.	Wasemann (2023)	<i>Turbulence Ahead: Strategic Human Capital Management, Job Satisfaction, and Turnover Intention</i>	Strategi HCM berpengaruh meningkatkan kepuasan kerja, yang secara signifikan mengurangi niat karyawan untuk berpindah kerja, kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi antara SHCM dan turnover intention.	Menggunakan variabel yang sama membahas mengenai strategi <i>human capital management</i> dan <i>turnover intention</i>	Penelitian terdahulu menggunakan variabel mediasi <i>job satisfaction</i> , penelitian saat ini menggunakan <i>talent management</i> sebagai variabel mediasi



No.	Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8.	Rumawas (2021)	<i>Talent Management Practices On Employee Turnover Intention</i>	Talent management berpengaruh signifikan terhadap <i>perceived organizational support</i> and <i>employee engagement</i> Disimpulkan juga bahwa praktik talent management, POS, <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Penelitian ini juga menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan berfungsi sebagai mediator antara praktik manajemen bakat dan niat berpindah	Menggunakan variabel yang sama dalam penelitian, yakni <i>talent management</i> dan <i>turnover intention</i>	Penelitian terdahulu menggunakan 2 variabel mediasi yang berbeda dengan variabel penelitian saat ini, yaitu POS dan <i>employeeengagement</i>
10,	Rafliani & Kasmiruddin, (2023)	Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Grand Zuri Pekanbaru	<i>Talent management</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>talent management</i> , <i>talent management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dan <i>talent management</i> berpengaruh berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja.	Menggunakan variabel <i>talent management</i> dan <i>turnover intention</i>	Penelitian terdahulu menggunakan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi, penelitian saat ini menggunakan <i>Talent management</i> sebagai variabel mediasi

2.5 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis terdiri dari dua kata: hipo, yang berarti lemah atau tidak cukup, dan tesis, yang berarti pendapat atau kebenaran. Hipotesisnya dapat diringkas sebagai pernyataan yang lemah harus diverifikasi kebenarannya. Hipotesis yang diuji melalui metode ilmiah akan menjadi tesis, pandangan, atau teori. Berdasarkan landasan teori yang telah diberikan di atas, Hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut:

2.5.1 Pengaruh *Human Capital Management* terhadap *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Wasseman (2023) menunjukkan bahwa HCM mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Praktik HCM diciptakan agar tercapai keberhasilan pencapaian strategi bisnis perusahaan dengan cara mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan komitmen kerja yang nantinya dapat mengurangi *turnover intention*. Strategi HCM secara tidak langsung mengurangi niat berpindah kerja dengan meningkatkan kepuasan kerja. Praktik HCM yang baik, seperti pelatihan dan pengembangan, serta sistem kompensasi yang strategis, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan dengan demikian mengurangi niat berpindah kerja.

Dari penelitian sebelumnya di atas, peneliti mempertimbangkan untuk membuat hipotesis:

H1: *Human Capital Management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

2.5.2 Pengaruh *Human Capital Management* terhadap *Talent Management*

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Silvia (2021), menyimpulkan bahwa *human capital management* memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan pengembangan karir karyawan. Strategi manajemen talenta sebagai strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia di organisasi publik sehingga akan melahirkan SDM yang unggul dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen modal manusia (*human capital management*) memiliki pengaruh signifikan terhadap manajemen talenta. *Human capital management* yang efektif meningkatkan identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta dalam organisasi. Ini tercapai melalui investasi dalam pelatihan, pengembangan keterampilan, dan program kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, *human capital management* yang baik mendorong terciptanya manajemen talenta yang efektif.

Dari penelitian sebelumnya di atas, peneliti mempertimbangkan untuk membuat hipotesis:

H2: *Human Capital Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Talent Management*.

2.5.3 Pengaruh *Talent Management* terhadap *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Pradnyana & Dewi (2022) menunjukkan bahwa semakin buruk pengelolaan *talent management* maka semakin tinggi pula tingkat *turnover intention* yang terjadi. Hal ini berarti *talent management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Perusahaan harus dapat mengembangkan program *talent management* sebagai landasan dalam

perusahaan karena hal ini dapat menunjang kinerja karyawan sehingga merasa aman dalam melakukan suatu pekerjaan, dan tidak ada keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Setiawan & Prasajo (2021) pada PT. Yamada Indonesia Plant 2nd Factory sebanyak 71 orang karyawan PT juga menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil analisis data yang dilakukan oleh Gede & Sunny (2019) menunjukkan *talent management* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan dengan *talent management* mampu bekerja dengan baik. Karyawan yang memiliki talenta yang baik bila didukung dengan pelaksanaan *talent management* akan mampu menurunkan *turnover intention* di dalam perusahaan.

Aldalhmeh, Rima, & Dajnoki (2023) juga menemukan bahwa *talent management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Di era dimana sumber daya terkait manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai tulang punggung untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, organisasi perlu mengetahui cara mengembangkan dan memelihara sumber daya tersebut. *Talent management* dapat dianggap sebagai alat yang efektif di berbagai organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan menarik dan mengembangkan karyawan berbakat dan mempertahankan mereka. *Talent management* diperkirakan akan menurunkan keinginan berpindah karyawan.

Dari penelitian sebelumnya di atas, peneliti mempertimbangkan untuk membuat hipotesis:

H3: *Talent Management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

2.5.4 *Talent Management* Memediasi Hubungan antara *Human Capital Management* dengan *Turnover Intention*

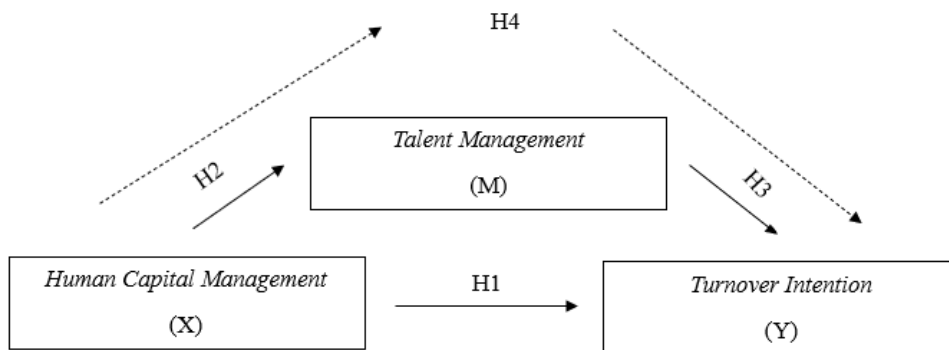
Pengaruh *human capital management* terhadap *turnover intention* bisa dilihat oleh *talent management*, karena *talent management* adalah salah satu komponen strategi HCM perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Khasawneh (2020), *talent management* bisa dijadikan variabel mediasi terhadap variabel *human capital*.

Dari penjelasan sebelumnya di atas, peneliti mempertimbangkan untuk membuat hipotesis:

H4: *Talent Management* Memediasi Hubungan antara *Human Capital Management* dengan *Turnover Intention*.

2.6 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kajian teori yang dikemukakan di atas untuk lebih jelasnya berkaitan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dapat di jelaskan dalam kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian

a. Variabel Independen (X)

Variabel Independen merupakan variabel kontrol yaitu variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan variabel dependen berubah atau muncul. Variabel Independen (X) dalam penelitian ini adalah *Human Capital Management*.

b. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen atau biasa disebut dengan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau merupakan akibat dari variabel bebas. Variabel Dependen (Y) dalam penelitian ini adalah *Turnover Intention*.

c. Variabel Mediasi (M)

Variabel mediasi atau intervening merupakan variabel penyela atau antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel mediasi adalah variabel yang menjelaskan mekanisme atau proses dimana variabel independen (X) mempengaruhi variabel dependen (Y)

Variabel mediasi (M) yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Talent Management*.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah pedoman atau prosedur perencanaan penelitian yang digunakan sebagai pedoman untuk melakukan penelitian. Tujuan dari desain penelitian adalah untuk menyediakan penelitian dengan panduan yang jelas dan terstruktur untuk melakukan penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah mengkaji, menganalisis dan mendeskripsikan fakta aktual yang ada pada perusahaan atau organisasi yang diteliti guna meminimalisir permasalahan yang muncul pada perusahaan atau organisasi tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji suatu hipotesis. Pengujian hipotesis membantu menjelaskan sifat hubungan tertentu antar variabel dalam situasi tertentu (Dagusti, 2023). Proses dari metode ini menggunakan data berupa angka untuk menganalisis informasi yang ingin diketahui. Penelitian ini dilakukan melalui pengujian hipotesis dan bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *human capital management* terhadap *turnover intention* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang dengan *talent management* sebagai variabel mediasi.

Data pada penelitian ini diperoleh dari karyawan perusahaan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh langsung dari karyawan melalui kuesioner pada *google form* yang disebarakan melalui grup *Whatsapp* serta pesan langsung *Whatsapp* dan membagikan kuesioner secara langsung.

3.2 Populasi, Sampel, dan Sampling

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian. Populasi tertuju pada seluruh kelompok orang, kejadian, atau apa yang minat diteliti oleh peneliti. Kelompok populasi adalah kumpulan semua elemen dalam populasi dimana sampel diambil. Populasi sendiri adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas maupun karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik kesimpulannya (Edriani, 2023).

Dalam penelitian ini yang dijadikan populasi adalah seluruh karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Cabang Padang berjumlah 160 orang karyawan.

3.2.2 Sampel

Setelah diperoleh jumlah populasi untuk penelitian ini, maka ditentukan besarnya sampel sebagai proporsi dari populasi, yang dilakukan untuk mengoptimalkan biaya, tenaga, waktu dan tercapainya tujuan penelitian ini. Sampel adalah bagian dari sekumpulan karakteristik dari suatu populasi (Edriani, 2023). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang yang berjumlah 90 orang karyawan yang bekerja lebih dari satu tahun dan berdomisili di Kota Padang.

3.2.3 Sampling

Sampling atau Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Teknik *Purposive sampling* adalah teknik

pengambilan sampel dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, random, atau daerah, tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Teknik ini dilakukan karena beberapa pertimbangan tertentu. Alasan pemilihan sampel dengan Teknik *Purposive Sampling* adalah karena tidak semua sampel memiliki kriteria yang ditentukan oleh penulis. Penulis memilih *Teknik Purposive Sampling* yaitu dengan menetapkan kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel yang digunakan dalam penelitian, yaitu:

1. Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang yang tergolong kepada karyawan tetap, tidak termasuk karyawan magang, karyawan kontrak atau karyawan *outsourcing*.
2. Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun.
3. Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang yang berdomisili di Kota Padang.

Memilih karyawan tetap sebagai sampel penelitian didasarkan pada beberapa alasan penting. Karyawan tetap memiliki stabilitas kerja dan komitmen jangka panjang yang lebih tinggi, sehingga relevan untuk mengeksplorasi turnover intention secara mendalam. Organisasi cenderung lebih banyak berinvestasi dalam pengembangan modal manusia pada karyawan tetap, membuat pengaruh human capital dan talent management lebih signifikan pada mereka. Konsistensi dalam pengukuran variabel juga lebih terjamin karena karyawan tetap memiliki pengalaman dan masa kerja yang lebih seragam. Selain itu, kebijakan dan praktik manajemen seringkali berbeda untuk karyawan tetap dan kontrak, sehingga fokus

pada karyawan tetap memungkinkan penelitian memberikan rekomendasi yang lebih spesifik dan relevan bagi manajemen organisasi.

3.3 Sumber Data

Sumber data penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh. Jika penelitian ini menggunakan kuesioner atau wawancara, maka sumber datanya disebut responden. Responden adalah orang yang menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan atau pernyataan-pernyataan yang telah dibuat oleh peneliti. Jadi, sumber data yang digunakan peneliti adalah sumber data primer. Dimana sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, dicatat dan diamati untuk pertama kalinya. Data ini didapat peneliti dengan peneliti terjun langsung ke lapangan atau objek penelitian yaitu karyawan-karyawan yang bekerja di PT. BNI (Persero) Cabang Padang.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pembagian kuesioner dan wawancara. Kuesioner adalah alat riset atau survei yang di dalamnya memiliki serangkaian pertanyaan tertulis. Kuesioner dijadikan sebagai serangkaian instrumen pertanyaan yang disusun berdasarkan alat ukur variabel penelitian (Sahir, 2022). Sedangkan metode wawancara adalah percakapan tatap muka antara dua orang untuk mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan (Nurhayati, 2020).

Dalam metode ini, responden menerima kuesioner dan diminta untuk mengisi pertanyaan yang tercantum di dalamnya sebelum mengembalikannya.

Kuesioner ini berisi serangkaian pertanyaan yang terstruktur dan diatur dalam urutan tertentu pada satu formulir atau beberapa formulir. Responden diharapkan untuk membaca dan memahami pertanyaan dengan baik, serta menuliskan jawaban mereka di tempat yang sesuai dalam kuesioner. Responden bertanggung jawab untuk menjawab pertanyaan sesuai dengan pemahaman mereka sendiri.

Pada saat melakukan wawancara, penulis mewawancarai karyawan BNI secara langsung untuk mendapatkan informasi yang menunjang kebutuhan penelitian.

3.5 Pengukuran Variabel

Skala likert merupakan skala yang peneliti gunakan untuk menentukan masing-masing variabel independen dan dependen. Menurut Sugiyono (2019) skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Untuk setiap pilihan jawaban diberi skor, maka responden harus menggambarkan, mendukung pernyataan (positif) atau tidak mendukung (negatif).

Adapun alternatif jawaban dan tanggapan yang digunakan dalam pengukuran dengan skala likert sebagai berikut :

Tabel 4 Penilaian Skala Likert

Kategori	Bobot
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Sumber: *Edriani (2023)*

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat skala tanggapan responden untuk setiap pernyataan dinyatakan dengan metode skala likert dalam mengukur variabel yang ada dan pernyataan sikap atau pendapat individu dalam beberapa bentuk yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Ada Pendapat atau Netral (N), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS).

3.6 Operasional Variabel Penelitian

Variabel adalah sifat-sifat yang sedang dipelajari (Hikmawati, 2020). Variabel penelitian merupakan unsur yang telah dipilih oleh peneliti untuk diselidiki guna mencapai suatu hasil atau kesimpulan yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel merupakan elemen kunci dalam sebuah studi, sehingga penelitian tidak akan dapat berlangsung tanpa adanya variabel yang menjadi fokus pengamatan.. Ada dua jenis variabel penelitian yaitu variabel bebas (independen variabel) dan variabel terikat (dependent variabel). Variabel bebas adalah variabel independen atau variabel yang mempengaruhi variabel lain, variabel bebas merupakan penyebab perubahan variabel lain. Sedangkan variabel terikat adalah variabel dependen atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, variabel terikat merupakan akibat dari variabel bebas.

Berkaitan dengan penelitian ini, variabel yang digunakan adalah *Human Capital Management* (X) sebagai variabel bebas , *Turnover Intention* (Y) sebagai variabel terikat, dan *Talent Management* (M) sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan definisi operasional yang dikemukakan di atas, maka peneliti merumuskan mekanisme penganalisisan variabel sebagai Tabel 3.2 berikut:

Tabel 5 Operasional Variabel Penelitian

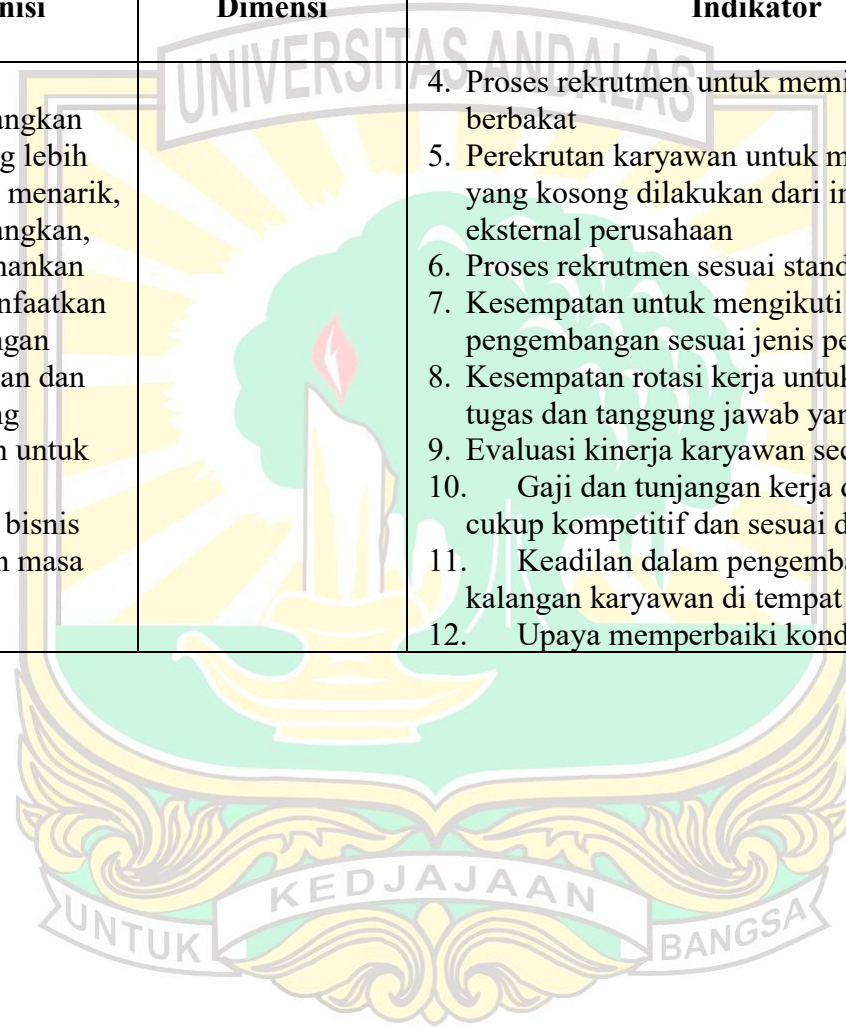
No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala	Sumber
1.	<i>Turnover Intention</i>	<i>Turnover intention</i> adalah niat anggota organisasi untuk mencoba meninggalkan kualifikasi mereka sebagai anggota dan berhenti dari pekerjaan mereka saat ini.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Perasaan harus berhenti dari pekerjaan saat ini 2. Keinginan berhenti dari pekerjaan dalam kurun waktu satu tahun terakhir 3. Pertimbangan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini untuk bekerja di perusahaan lain 4. Berhenti dari pekerjaan saat ini jika kondisinya menjadi lebih buruk 	Likert	Jung et al. (2021)
2.	<i>Human Capital Management</i>	HCM Suatu metode pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk mencapai kualitas optimal dan memberikan peluang untuk memanfaatkan aset tidak berwujud untuk menciptakan nilai yang lebih besar bagi suatu	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Knowledge Accessibility</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan informasi tentang pekerjaan, peralatan kerja, dan prosedur yang memungkinkan karyawan mengakses pelatihan ketika mereka membutuhkannya. 2. Ketersediaan tempat dan waktu bagi orang-orang untuk melakukan kerja tim berkolaborasi 3. Praktik dan tip terbaik dibagikan, ditingkatkan, dan disebar ke seluruh departemen. 4. Ada sistem dan proses yang mengumpulkan dan menyimpan informasi dan membuatnya tersedia bagi semua karyawan yang mungkin membutuhkannya. 	Likert	Desta et al., (2022) dan (Bassi & McMurrer, 2008)

No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala	Sumber
		organisasi dibandingkan aset berwujud.	2. <i>Learning Capacity</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ide-ide baru disambut baik, karyawan didorong untuk menemukan cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan pekerjaan, dan masukan karyawan dicari dalam memecahkan masalah. 2. Pelatihan bersifat praktis dan mendukung tujuan organisasi dan karyawan menerima pelatihan tentang teknologi yang berhubungan dengan pekerjaan 3. Karyawan mempunyai rencana pengembangan formal, dan rencana ini digunakan untuk membantu mereka mencapai tujuan karir mereka 4. Perilaku para pemimpin secara konsisten menunjukkan bahwa pembelajaran dihargai dalam organisasi kita, dan para manajer secara konsisten menjadikan pembelajaran sebagai prioritas. 5. Terdapat sebuah sistem manajemen pembelajaran yang mengotomatisasi administrasi semua aspek pelatihan/acara pembelajaran, menyediakan laporan kepada manajemen, dan memiliki fitur seperti manajemen konten serta manajemen keterampilan atau kompetensi 		

No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala	Sumber
			3. <i>Workforce Optamization</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada proses yang terdefinisi dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan, karyawan dilatih dengan baik mengenai proses ini, dan upaya dilakukan untuk terus meningkatkan proses ini. 2. Karyawan bertanggung jawab menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, promosi didasarkan pada kompetensi, kinerja buruk dapat ditangani dengan baik, dan karyawan mempercayai rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Seleksi didasarkan pada persyaratan keterampilan 4. Terdapat sistem dan proses untuk mengelola kinerja dan bakat karyawan 		
			4. <i>Leadership Practice</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer yang terbuka dan jujur dalam komunikasinya 2. Manajer menggunakan masukan dan bekerja sama dengan karyawan serta memperlakukan mereka dengan hormat 3. Manajer menunjukkan nilai-nilai organisasi, menghilangkan hambatan, memberikan umpan balik, melakukan penilaian kinerja, dan menginspirasi kepercayaan diri 4. Senior eksekutif menunjukkan nilai-nilai organisasi, menghilangkan hambatan, 		

No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala	Sumber
				<p>memberikan umpan balik, melakukan penilaian kinerja, dan menginspirasi kepercayaan diri</p> <p>5. Sistem pengembangan kepemimpinan dan sistem transisi yang efektif</p>		
			<p>5. <i>Career Development/ Employee Engagement</i></p>	<p>1. Pekerjaan diatur secara efektif, memanfaatkan bakat dan keterampilan karyawan dengan baik, serta menarik dan bermakna</p> <p>2. Pekerjaan karyawan terjamin, karyawan dihargai atas prestasinya, dan karyawan diberi peluang untuk maju.</p> <p>3. Beban kerja memungkinkan karyawan melakukan pekerjaannya dengan benar, membuat keputusan yang bijaksana, dan mencapai keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan rumah</p> <p>4. Sistem dan proses yang membantu mempertahankan karyawan yang berkinerja baik dengan terus mengevaluasi tren keterlibatan karyawan.</p>		
3.	<i>Talent management</i>	<i>Talent Management</i> adalah serangkaian strategi dan sistem yang meningkatkan produktivitas		<p>1. Strategi untuk mengidentifikasi kebutuhan talenta untuk posisi penting di perusahaan</p> <p>2. Posisi penting diisi dengan talenta yang sesuai</p> <p>3. Menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat</p>	Likert	(Khairina, Games, & Yuliasri, 2022)

No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala	Sumber
		dengan mengembangkan proses yang lebih baik untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memanfaatkan talenta dengan keterampilan dan talenta yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan		<ol style="list-style-type: none"> 4. Proses rekrutmen untuk memilih karyawan yang berbakat 5. Perekrutan karyawan untuk mengisi jabatan yang kosong dilakukan dari internal dan eksternal perusahaan 6. Proses rekrutmen sesuai standar perusahaan 7. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan sesuai jenis pekerjaan 8. Kesempatan rotasi kerja untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar 9. Evaluasi kinerja karyawan secara berkala 10. Gaji dan tunjangan kerja di perusahaan cukup kompetitif dan sesuai dengan pekerjaan 11. Keadilan dalam pengembangan karir di kalangan karyawan di tempat kerja 12. Upaya memperbaiki kondisi kerja 		



3.7 Teknik Analisa Data

3.7.1 Metode Pengolahan Data

Data yang diperoleh dari kuesioner masih berupa data mentah yang belum bisa dijadikan sebagai kesimpulan dari penelitian. Oleh karena itu, data tersebut harus diolah terlebih dahulu, lalu dianalisis agar dapat diinterpretasikan dengan baik. Untuk mempermudah dalam analisis data, peneliti menggunakan bantuan *software* statistik yaitu *SmartPLS* versi 4.1 dengan metode *Structural Equation Modeling (SEM)* untuk mengukur hasil data yang telah disebarkan kepada karyawan di perusahaan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Teknik SEM digunakan karena memiliki beberapa kelebihan yaitu data yang digunakan tidak harus terdistribusi normal, memungkinkan peneliti untuk menganalisis model yang kompleks dengan banyak variabel dan jalur, serta *Smart PLS* sangat efektif digunakan dalam penelitian dengan ukuran sampel kecil. Metode SEM-PLS ini dapat digunakan untuk berbagai jenis data seperti nominal, ordinal, rasio, maupun likert.

Pengujian metode SEM pada *SmartPLS* terdiri atas uji *measurement model (outer model)*, *structural model (inner model)*, pengujian hipotesis, dan pengujian efek mediasi.

3.7.2 Measurement Model (outer model)

Analisa *outer model* dilakukan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas yang digunakan apakah layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Hasil penelitian bisa dikatakan valid jika instrumen itu sendiri mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkapkan data yang diteliti secara tepat. Pada *Smart*

PLS, model pengukuran atau *outer model* yang menggunakan indikator refleksi dievaluasi dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

3.7.2.1 Convergent Validity

Data yang terkumpul dari kuesioner harus melalui penilaian validitas dan reliabilitas. Penelitian dianggap valid ketika data yang terkumpul mencerminkan dengan akurat keadaan yang sebenarnya dari objek yang sedang diteliti. Menurut Hair et al. (2012) *Convergent validity* dari *measurement model* dengan indikator refleksi dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing skor indikator dengan skor konstruksinya analisis ini, menilai sejauh mana suatu ukuran berkorelasi positif dengan ukuran lain (misalnya, reflektif) dari konstruksi yang sama menggunakan indikator yang berbeda.

Dalam rangka mencapai tujuan ini, diperlukan pengujian untuk menilai seberapa kuat hubungan antara konstruksi formatif dengan pengukuran reflektif dari konstruksi yang sama (analisis redundansi). Koefisien jalur yang lebih tinggi menunjukkan hubungan yang lebih baik antara konstruksi awal dan akhir dari pengukuran reflektif individu, dengan nilai korelasi yang diharapkan lebih besar dari 0,70, Namun, untuk tahap awal dalam pengembangan skala pengukuran, nilai loading sekitar 0,50 sampai 0,60 dianggap memadai, dengan nilai AVE yang idealnya lebih besar dari 0,50,

3.7.2.2 Discriminant Validity

Menurut (Ghozali, Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square, 2012) Nilai dari *discriminant validity* dapat dilakukan dengan

memperhatikan nilai *cross loading* dan nilai dari *Average Variance Extracted* (AVE). *Discriminant validity* yang dilihat berdasarkan nilai *cross loading* apabila korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya dan dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *discriminant validity* yang tinggi. Untuk nilai *Average Variance Extracted* (AVE), jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

3.7.2.3 Composite reliability

Dalam menilai reliabilitas hasil penelitian, penting untuk memeriksa konsistensi data dari waktu ke waktu. Reliabilitas dapat dinyatakan jika instrumen yang digunakan menghasilkan data yang konsisten saat diaplikasikan secara berulang pada objek yang sama. Ini berarti instrumen yang dapat diandalkan akan menghasilkan data yang serupa jika digunakan secara berulang pada kelompok yang sama, dengan asumsi tidak ada perubahan psikologis pada responden. Untuk mengevaluasi reliabilitas, kita melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur suatu konstruk, serta nilai *Cronbach's alpha*. Reliabilitas dianggap baik jika *composite reliability* memiliki nilai lebih dari 0,70 dan *Cronbach's alpha* lebih dari 0,60 (Hair et al., 2012).

3.7.3 Structural Model (inner model)

Pada model struktural, pengukuran dilakukan dengan melihat nilai R-square. Menurut Ghazali (2012) Evaluasi model menggunakan Smart PLS dimulai

dengan mengevaluasi *R-squared* untuk setiap variabel dependen. Perubahan dalam nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga mengukur dampak yang signifikan dari kedua variabel tersebut. Hair et. al (2012) menjelaskan nilai *R Square* dari 0,25, 0,50, dan 0,75 mewakili level lemah, sedang, dan substansial.

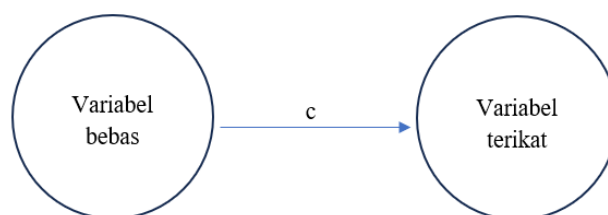
3.7.4 Pengujian Hipotesis

Menurut Hair et. al (2012) Untuk menguji hipotesis, *t*-statistik digunakan sebagai indikator. Karena PLS tidak mengasumsikan distribusi data dan normalitas, maka metode nonparametrik digunakan untuk menentukan tingkat signifikansi dari koefisien jalur. Nilai *t* (*t*-statistik) yang dihasilkan melalui teknik *bootstrapping* pada *SmartPLS* digunakan untuk menentukan apakah hipotesis yang diuji dapat diterima. Dalam penelitian ini, hipotesis akan diterima jika nilai *t*-statistik melebihi nilai kritis *t*-tabel sebesar 1,96 dan *p-value* dibawah 0,05.

3.7.5 Pengujian Efek Mediasi

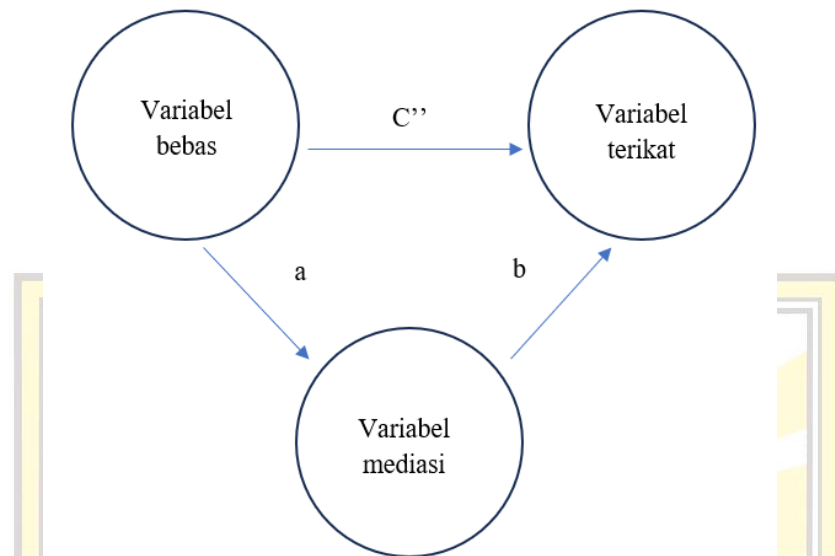
Pengujian efek mediasi dapat dilakukan dengan 2 cara, yaitu:

1. Melakukan estimasi pengaruh langsung variabel independen pada variabel dependen, koefisien jalur *c* harus signifikan.



Gambar 2 Model Pengaruh Langsung

2. Melakukan estimasi pengaruh tidak langsung secara simultan dengan triangle pls-sem model, koefisien jalur a dan b harus signifikan.



Gambar 3 Model Pengaruh Tidak Langsung

Menurut Wong (2016), Pengambilan kesimpulan tentang efek mediasi yaitu:

1. Terdapat mediasi penuh jika nilai jalur pada jalur c'' lebih kecil dari c ($c'' < c$) dan tidak signifikan maka bentuk mediasinya penuh
2. Terdapat mediasi sebagian jika nilai jalur pada jalur c'' lebih kecil dari c ($c'' < c$) dan signifikan maka bentuk mediasinya partial atau sebagian.
3. Tidak terdapat hubungan mediasi jika signifikan dan tidak berubah ($c'' = c$) maka tidak terdapat efek mediasi.

Selain cara diatas ada cara lain untuk menentukan efek mediasi yaitu dengan menghitung *Variance Accounted For* (VAF). Vaf merupakan ukuran seberapa besar variabel pemediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa pemediasi. Nilai vaf dihitung dengan

penilaian efek mediasi didasarkan pada nilai vaf, yang bisa dihitung dengan formula berikut:

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

Apabila nilai vaf > 80% maka variabel mediasi bersifat full mediation, apabila $20\% \leq \text{vaf} \leq 80\%$ maka variabel mediasi bersifat partial mediation, dan apabila vaf < 20% maka variabel mediasi bukan bersifat sebagai mediator.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Objek Penelitian

PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk (selanjutnya disebut "BNI" atau "Bank") adalah bank BUMN pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. BNI didirikan pada 5 Juli 1946 sebagai bank sentral dengan nama "Bank Negara Indonesia" melalui Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1946. Kemudian, berdasarkan Undang-Undang No. 17 tahun 1968, BNI diresmikan menjadi "Bank Negara Indonesia 1946" dan berstatus sebagai bank umum milik negara.

Untuk memperkuat struktur keuangan dan meningkatkan daya saingnya di industri perbankan nasional, BNI melakukan berbagai aksi korporasi, termasuk rekapitalisasi oleh pemerintah pada tahun 1999, divestasi saham pemerintah pada tahun 2007, serta penawaran umum terbatas pada tahun 2010.

Sebagai salah satu bank nasional terbesar di Indonesia, BNI menyediakan beragam produk dan layanan keuangan. Hingga akhir tahun 2013, BNI memiliki total aset sebesar Rp386,7 triliun dan mempekerjakan 26.100 karyawan. BNI mengoperasikan 1.693 outlet di seluruh Indonesia dan beberapa cabang internasional di kota-kota besar seperti New York, London, Tokyo, Hong Kong, Singapura, dan Osaka. Selain itu, BNI memiliki jaringan ATM sebanyak 11.163 unit dan menyediakan layanan keuangan melalui 42.000 EDC, serta platform

Internet Banking dan SMS Banking. BNI menawarkan layanan perbankan lengkap mulai dari penyimpanan dana hingga fasilitas kredit, dengan segmen nasabah yang meliputi korporasi, usaha menengah, dan usaha kecil. Produk-produk BNI dirancang untuk memenuhi kebutuhan berbagai kelompok usia, mulai dari anak-anak, remaja, dewasa, hingga pensiunan.

Pada penelitian ini, penulis mengambil objek pada kantor PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang yang terdiri dari 9 *outlet* yang ada di kota Padang, Sumatera Barat, Indonesia. BNI Cabang Padang merupakan tingkat organisasi di bawah kantor wilayah Region 02 ilayah kelola meliputi 3 (tiga) Provinsi yaitu Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau serta wilayah Kabupaten Kerinci dan Kota Sungai Penuh. Beberapa *outlet* kantor Cabang Padang sebagai objek penelitian penulis adalah sebagai berikut: BNI Ampang, BNI Bandar Buat, BNI By Pass, BNI Dobi, BNI Proklamasi, BNI Siteba, BNI UNAND, dan BNI Veteran.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner tersebut disebar dengan bantuan *Google Form* dan juga secara langsung kepada responden. Kuesioner dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian: pertama, data karakteristik responden, dan kedua, pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan variabel penelitian. Pernyataan-pernyataan ini dilengkapi dengan pilihan jawaban yang diukur menggunakan skala Likert dengan rentang 1-5, di mana nilai 1 berarti sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 netral, 4 setuju, dan 5 sangat setuju. Untuk pengolahan dan analisis data kuesioner,

digunakan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4.1. Karakteristik dari penelitian ini merupakan responden dengan kriteria karyawan tetap PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang yang telah bekerja lebih dari 1 tahun, dan berdomisili di Kota Padang.

4.2 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Pengumpulan data untuk penelitian ini dilaksanakan dengan 2 cara, yakni dengan *google form* dan penyebaran kuesioner secara langsung. Dalam menganalisis terhadap jawaban responden memakai *software Smart PLS* versi 4.1. Pernyataan-pernyataan itu memiliki alternatif jawaban yang diukur menggunakan skala likert. Kuesioner dianggap valid jika pernyataan yang tercantum pada kuesioner dijawab semuanya dan hanya tercantum satu jawaban disetiap item pertanyaan.

Responden rate atau tingkat respon ialah tanggapan responden terhadap kuesioner yang disebar. Kuesioner disebar kepada karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kota Padang sesuai sampel penelitian sebanyak 90 orang karyawan tetap. Analisis pengembalian kuesioner pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 6 Analisis Pengembalian Kuesioner

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Kuesioner didistribusikan	90
2.	Kuesioner kembali	90
3.	Kuesioner diolah	90
4.	<i>Responden rate</i>	100%
Total kuesioner kembali yang dapat diolah		90

Sumber: *Pengelolaan data primer (2024)*

Dari tabel 6 di atas, dapat dilihat bahawa dari 90 kuesioner yang disebar kepada responden, tidak ada yang tidak diisi oleh responden . Dalam penyebaran kuesioner peneliti dibantu salah satu perwakilan PT. BNI (Persero) Tbk Kota Padang, yaitu Asisten Adm. dengan cara disebar melalui grup *whatsapp* perusahaan dan mendatangi setiap kantor cabang BNI di Kota Padang. Peneliti membutuhkan waktu selama 1 bulan 9 hari untuk kuesioner diisi oleh seluruh responden. Dari keseluruhan kuesioner yang dikembalikan dapat diolah. Sehingga tingkat pengembalian kuesioner yang disebar adalah 100%.

4.3 Deskripsi Responden

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi status pekerjaan, lama bekerja, posisi/jabatan, umur, jenis kelamin, jenjang pendidikan terakhir, dan rata-rata gaji.

4.3.1 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 7 Frekuensi Responden Berdasarkan lama bekerja

Lama Bekerja			
Karakteristik		Jumlah	Persentase
Lama Bekerja	1 tahun - 3 tahun	9	10%
	4 tahun - 5 tahun	9	10%
	6 tahun - 10 tahun	16	17,78%
	11 tahun - 15 tahun	21	23,33%
	>15 tahun	35	38,89%
Total		90	100%

Sumber: *Pengelolaan data primer (2024)*

Dari tabel 7 di atas dapat dilihat bahwa responden yang terbanyak adalah responden yang lama bekerjanya lebih dari 15 tahun dengan persentase 38,89%. Responden dengan lama bekerja selama 11 tahun – 15 tahun dengan persentase 23,33% sebanyak 21 orang. Responden dengan lama bekerja selama 6 tahun – 10 tahun dengan persentase 17,78% sebanyak 16 orang, dan responden yang paling sedikit lama bekerjanya terdiri dari 2 kategori dengan jumlah dan persentase yang sama yaitu responden yang lama bekerjanya selama 1 tahun - 3 tahun dan 4 tahun - 5 tahun.

4.3.2 Data Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan posisi/jabatan disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 8 Frekuensi Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan

Posisi/Jabatan			
Karakteristik		Jumlah	Persentase
Posisi/Jabatan	<i>Teller</i>	5	5,56%
	<i>Customer Service</i>	16	17,78%
	<i>Sales dan Marketing</i>	15	16,67%
	<i>Analisis Kredit</i>	13	14,44%
	<i>Staf Administrasi</i>	10	11,11%
	<i>Pemimpin KCP</i>	9	10,00%
	<i>Back Office</i>	11	12,22%
	<i>Logistik</i>	1	1,11%
	<i>BTL</i>	1	1,11%
	<i>Penyelia Teller</i>	1	1,11%
	<i>Penyelia CS</i>	2	2,22%
	<i>Pemimpin Bidang</i>	1	1,11%
	<i>Supervisor</i>	1	1,11%
	<i>RCR</i>	2	2,22%
	<i>Penyelia</i>	1	1,11%
	<i>Collection</i>	1	1,11%
	Total		90

Posisi/Jabatan			
Karakteristik		Jumlah	Persentase

Sumber: *Pengelolaan data primer (2024)*

Dari tabel 8 di atas dapat dijelaskan bahwa dari 90 responden berdasarkan posisi/jabatan pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang posisi yang terbanyak dari posisi *Customer Service* sebesar 17,78% atau sebanyak 16 orang, kemudian responden dari *Sales dan Marketing* sebesar 16,67% atau sebanyak 15 orang, responden dari posisi *Analisis Kredit* sebesar 14,44 % atau sebanyak 13 orang, responden dari posisi *Back Office* sebanyak 12,22% atau berjumlah 11 orang, responden dari posisi *Staf Administrasi* sebesar 11,11% sebanyak 10 orang, reponden dari posisi *Pemimpin KCP* sebesar 10% atau sebanyak 9 orang, reponden dari posisi *Teller* sebesar 5,56% atau sebanyak 5 karyawan, penyelia CS dan RCR sebesar 2,22% sebanyak 2 orang, serta karyawan dengan posisi responden dengan jumlah bidang paling sedikit yaitu *Logistik, BTL, Penyelia Teller, Pemimpin Bidang, Supervisor, Penyelia dan Collection* masing-masing sebesar 1,11% atau sebanyak 1 orang karyawan.

4.3.3 Data Responden Berdasarkan Umur

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan rentang umur disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 9 Frekuensi Responden Berdasarkan Umur

Umur			
Karakteristik		Jumlah	Persentase
Umur	20 - 25 tahun	7	7,78%

	26 - 30 tahun	15	16,67%
	31 - 35 tahun	15	16,67%
	36 - 40 tahun	21	23,33%
	41 - 45 tahun	15	16,67%
	>45 tahun	17	18,89%
	Total	90	100%

Sumber: *Pengelolaan data primer (2024)*

Dari tabel 9 di atas menunjukkan bahwa dari 90 responden berdasarkan umur pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah responden dengan rentang usia 36-40 tahun sebesar 23,33% atau sebanyak 21 orang, kemudian responden dengan rentang usia lebih dari 45 tahun sebesar 16,67% sebanyak 17 orang, responden dengan usia 26-30 tahun, 31-35 tahun, dan 41-45 tahun sama-sama sebesar 16,67% atau masing-masing berjumlah 15 orang. Selanjutnya responden dengan rentang usia 20-25 tahun merupakan responden terkecil dengan persentase sebesar 7,78% atau sebanyak 7 orang.

4.3.4 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 10 Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin			
Karakteristik		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki - Laki	20	22,22%
	Perempuan	70	77,78%
Total		90	100%

Sumber: *Pengolahan data primer (2024)*

Dari tabel 10 di atas menunjukkan dari 90 responden, dapat diketahui bahwa dari analisis karakteristik karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang

berdasarkan jenis kelamin untuk kategori jumlah responden wanita lebih banyak dibandingkan dengan jumlah responden pria. Jumlah responden wanita yaitu sebanyak 70 orang dengan persentase 77,78% dan responden pria yaitu sebanyak 20 orang dengan persentase 22,22%.

4.3.5 Data Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan terakhir disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 11 Frekuensi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir

Jenjang Pendidikan Terakhir			
Karakteristik		Jumlah	Persentase
Jenjang Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	1	1,11%
	DIII	7	7,78%
	S1	75	83,33%
	S2	7	7,78%
	S3	0	0,00%
	Total		90

Sumber: *Pengelolaan data primer* (2024)

Dari tabel 11 di atas menunjukkan bahwa karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang dengan tingkat pendidikan terakhir terbanyak adalah responden dari pendidikan Strata 1 (S1) sebesar persentase 83,33% atau sebanyak 75 orang. Responden tingkat pendidikan terakhir Diploma III (DIII) dan Srata 2 (S2) memiliki jumlah yang sama dengan persentase 7,78% atau masing-masing sebanyak 7 . Kemudian responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/Sederajat sebanyak hanya 1 orang dengan persentase 1,11.%, dan karyawan dengan tingkat Pendidikan S3 tidak ada.

4.3.6 Data Responden Berdasarkan Rata-Rata Gaji

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan rata-rata gaji disajikan pada tabel berikut ini:



Tabel 12 Frekuensi Responden Berdasarkan Rata-Rata Gaji

Rata - Rata Gaji			
	Karakteristik	Jumlah	Persentase
Rata - Rata Gaji	<Rp 2.000.00	0	0,00%
	Rp 2.000.00 – Rp 3.000.000	1	1,11%
	Rp 3.000.001 – Rp 4.000.000	0	0,00%
	Rp 4.000.001 – Rp 5.000.000	2	2,22%
	Rp 5.000.001 – Rp 6.000.000	15	16,67%
	>Rp 6.000.000	72	80,00%
	Total		90

Sumber: Pengolahan data primer (2024)

Berdasarkan tabel 12 di atas dapat diketahui dari 90 orang responden dengan frekuensi responden berdasarkan rata-rata gaji terbanyak adalah responden dengan rata-rata gaji yaitu lebih dari Rp 6.000.000 dengan persentase 80% atau sebanyak 72 orang. Kemudian responden dengan rata-rata gaji Rp 5.000.001 – Rp 6.000.000 dengan persentase 16,67% sebanyak 15 orang, responden dengan rata-rata gaji Rp 4.000.001 – Rp 5.000.000 dengan persentase 2,22% atau sebanyak 2 orang, hanya ada 1 orang dengan persentase 1,11% pada gaji Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000, dan tidak ada karyawan yang memiliki gaji kurang dari Rp 2.000.000 dan Rp 3.000.001 – Rp 4.000.000,

4.3.7 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai tanggapan responden terhadap berbagai pernyataan yang disajikan menggunakan skala Likert dengan rentang 1-5. Dalam skala ini, skor 1 menunjukkan bahwa responden sangat tidak setuju, skor 2 menunjukkan tidak setuju, skor 3 menunjukkan netral, skor 4 menunjukkan setuju, dan skor 5

menunjukkan sangat setuju. Analisis deskriptif ini dilakukan dengan metode distribusi frekuensi dan diolah menggunakan *software SmartPLS* versi 4.1 serta *Microsoft Excel*. Semakin tinggi skor yang diperoleh pada setiap indikator pernyataan, semakin positif tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Peneliti menjelaskan data dalam tabel yang menggambarkan tanggapan responden terhadap masing-masing variabel serta Tingkat Capaian Responden (TCR). TCR digunakan untuk menentukan sejauh mana pemahaman responden terhadap isu yang diteliti berdasarkan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Rumus yang digunakan untuk menghitung indeks TCR adalah sebagai berikut:

$$TCR = \sum_{i=1}^n (Ti + SLi)$$

Keterangan:

TCR = Tingkat Capaian Responden

Ti = Total skor likert jawaban responden

SLi = Skor likert sesuai jumlah pilihan jawaban responden

Sedangkan untuk melihat indeks TCR, maka memerlukan rumus yaitu:

$$\text{Indeks TCR} = \frac{TCR}{Y} \times 100\%$$

Keterangan:

Y = Skor tertinggi TCR (Skor tertinggi likert X n)

n = Jumlah responden

Menurut (Sugiyono, 2018) pengkategorian nilai pencapaian responden digunakan klasifikasi sebagai berikut:

Tabel 13 Tingkat Pencapaian Responden (TCR)

No.	Tingkat Jawaban Responden	Kategori Jawaban
1.	85% - 100%	Sangat Baik
2.	66%-84%	Baik
3.	51%-65%	Cukup Baik
4.	36%-50%	Kurang Baik
5.	0%-35%	Tidak Baik

Sumber: Sugiyono (2018)

4.3.8 Deskripsi Variabel *Turnover Intention* (Y)

Pada ini peneliti akan menyajikan data dalam tabel mengenai tanggapan responden terhadap *Turnover intention*. Indikator pernyataan mengenai *turnover intention* sebanyak 10 pernyataan yaitu:

Tabel 14 Deskripsi Variabel *Turnover Intention*

No.	Pernyataan	Jawaban						Total	Mean	Indeks TCR
		STS	TS	N	S	SS				
TI1	Saya terkadang berpikir merasa harus berhenti dari pekerjaan saya di tempat kerja saat ini	18	37	23	7	5	90	2,38	47,56%	
TI2	Saya berpikir akan berhenti dari pekerjaan saya di perusahaan saat ini dalam 1 tahun atau kurang	28	31	23	5	3	90	2,16	43,11%	
TI3	Saat ini saya serius mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini untuk bekerja di perusahaan lain	25	36	23	4	2	90	2,13	42,67%	

No.	Pernyataan	Jawaban							
		STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Indeks TCR
TI4	Saya memiliki pertimbangan berhenti dari perusahaan saat ini jika kondisinya menjadi lebih buruk	22	31	23	8	6	90	2,39	47,78%
TI5	Saya berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini	30	34	18	3	5	90	2,10	42,00%
TI6	Saya ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan saat ini	18	33	20	12	7	90	2,52	50,44%
TI7	Secepat mungkin saya meninggalkan perusahaan ini	28	34	19	6	3	90	2,13	42,67%
TI8	Saya berencana mencari pekerjaan baru tahun depan	28	35	19	5	3	90	2,11	42,22%
TI9	Saya sudah tidak nyaman lagi dengan pekerjaan ini sehingga lebih baik mencari pekerjaan lainnya	28	36	17	6	3	90	2,11	42,22%
TI10	Saya sering mencari informasi mengenai pekerjaan lain	21	38	21	7	3	90	2,26	45,11%
Rata – Rata Variabel Turnover Intention								2,23	44,58%

Sumber: Pengolahan data primer (2024)

Pada tabel 14 menunjukkan bahwa indikator *Turnover Intention* memiliki tingkat capaian (TCR) sebesar 44,58%. Artinya variabel *Turnover Intention* memiliki rata-rata TCR “Cukup Baik” dan untuk rata-rata (*mean*) dari variabel *Turnover Intention* sebesar 2,23. Selanjutnya untuk jawaban responden dengan rata-rata skor terendah sebesar 2,10 dengan tingkat pencapaian responden (TCR) tertinggi terdapat pada item TI5 sebesar 42% dengan pernyataan “Saya berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini”. Sedangkan rata-rata tertinggi sebesar

2,52 dengan tingkat pencapaian responden (TCR) tertinggi terdapat pada item TI6 sebesar 50,44% dengan pernyataan “Saya ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan saat ini” yang menunjukkan bahwa karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang memiliki keinginan untuk mencari peluang kerja yang lebih baik di luar perusahaan. Angka ini perlu ditekan guna mengurangi potensi *turnover intention* pada karyawan, yang dapat berdampak negatif pada perusahaan.

4.3.9 Deskripsi Variabel *Human Capital Management* (X1)

Pada bagian ini peneliti akan menyajikan data dalam tabel mengenai tanggapan responden terhadap *Human Capital Management*. Indikator pernyataan mengenai *human capital management* sebanyak 23 pernyataan yaitu:

Tabel 15 Deskripsi Variabel *Human Capital Management*

No.	Pernyataan	Jawaban						Total	Mean	Indeks TCR
		STS	TS	N	S	SS				
<i>Knowledge Accessibility</i>										
HCM1	Saya merasa tersedianya informasi dan pelatihan terkait pekerjaan di perusahaan saat ini	0	1	6	52	31	90	4,26	85,11%	
HCM2	Saya merasa perusahaan menyediakan tempat dan waktu bagi orang-orang untuk melakukan kerja tim dan berkolaborasi	0	0	7	51	32	90	4,28	85,56%	
HCM3	Saya merasa perusahaan memberikan contoh yang baik serta memperbaiki atau meningkatkannya, lalu disebarkan ke seluruh departemen	0	0	9	53	28	90	4,21	84,22%	

No.	Pernyataan	Jawaban							
		STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Indeks TCR
HCM4	Saya merasa perusahaan memiliki sistem yang mengumpulkan dan menyimpan informasi dan membuatnya tersedia bagi semua karyawan yang mungkin membutuhkannya.	0	0	6	49	35	90	4,32	86,44%
<i>Learning Capacity</i>									
HCM5	Saya merasa ide-ide baru disambut dengan baik di perusahaan, didorong untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan serta menerima masukan dari karyawan	1	1	8	52	28	90	4,17	83,33%
HCM6	Saya merasa pelatihan yang diberikan berguna untuk mendukung tujuan organisasi, serta karyawan diberikan pelatihan tentang teknologi yang berhubungan dengan pekerjaan	0	0	7	50	33	90	4,29	85,78%
HCM7	Setiap karyawan memiliki rencana pengembangan resmi yang telah ditetapkan untuk membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka	1	2	7	54	26	90	4,13	82,67%
HCM8	Saya merasa para pemimpin menunjukkan kebawahannya bahwa pembelajaran itu bernilai / berharga	0	0	12	50	28	90	4,18	83,56%
HCM9	Perusahaan memiliki sistem manajemen pembelajaran yang mengotomati-sasikan pada aspek pelatihan	1	1	11	47	30	90	4,16	83,11%
<i>Workforce Optimization</i>									

No.	Pernyataan	Jawaban							
		STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Indeks TCR
HCM10	Saya merasa perusahaan memiliki prosedur kerja yang jelas, melatih karyawan secara efektif, dan berfokus pada peningkatan berkelanjutan dalam cara karyawan bekerja.	0	1	11	47	31	90	4,20	84,00%
HCM11	Saya merasa kondisi kerja mendukung untuk mencapai kinerja yang tinggi, perusahaan menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung kinerja optimal karyawan	0	2	6	53	29	90	4,21	84,22%
HCM12	Saya merasa pada perusahaan saat ini karyawan bertanggung jawab atas kualitas kerja, promosi didasarkan pada kompetensi, kinerja buruk ditangani dengan baik, dan karyawan saling percaya dalam menyelesaikan tugas.	0	3	10	48	29	90	4,14	82,89%
HCM13	Perusahaan saat ini memilih karyawan berdasarkan keahliannya, bagi karyawan baru harus menyelesaikan orientasi secara menyeluruh	0	4	11	44	31	90	4,13	82,67%
HCM14	Perusahaan saat ini memiliki sistem dan proses untuk mengelola kinerja dan bakat karyawan	1	2	14	44	29	90	4,09	81,78%
<i>Leadership Practice</i>									
HCM15	Manajemen di perusahaan saat ini berkomunikasi secara terbuka dan efektif kepada karyawannya	1	1	16	44	28	90	4,08	81,56%

No.	Pernyataan	Jawaban							
		STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Indeks TCR
HCM16	Manajemen di perusahaan saat ini berkolaborasi dengan karyawan dengan meminta masukan	0	3	15	44	28	90	4,08	81,56%
HCM17	Manajer di perusahaan saat ini menunjukkan nilai-nilai organisasi, menghilangkan hambatan, memberikan umpan balik konstruktif, melakukan penilaian kinerja, dan menginspirasi kepercayaan diri karyawan	1	1	13	50	25	90	4,08	81,56%
HCM18	Senior Eksekutif di perusahaan menghilangkan hambatan, memberikan umpan balik konstruktif, dan menginspirasi kepercayaan diri karyawan	1	1	15	51	22	90	4,02	80,44%
HCM19	Perusahaan saat ini memiliki sistem pengembangan Kepemimpinan dan sistim transisi yang efektif	1	2	13	48	26	90	4,07	81,33%
<i>Career Advancement/Employee Engangement</i>									
HCM20	Saya merasa pekerjaan diatur dengan baik dan memanfaatkan bakat serta keterampilan karyawan	1	3	13	50	23	90	4,01	80,22%
HCM21	Saya merasa pekerjaan saya terjamin, karyawan dihargai atas prestasinya, dan karyawan diberi peluang untuk maju	1	1	15	49	24	90	4,04	80,89%
HCM22	Saya merasa beban kerja yang diberikan memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik dan dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupannya	3	5	10	55	17	90	3,87	77,33%

No.	Pernyataan	Jawaban							
		STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Indeks TCR
HCM23	Saya merasa perusahaan saat ini memiliki sistem evaluasi secara berkelanjutan terhadap partisipasi karyawan	1	3	14	53	19	90	3,96	79,11%
	Rata – Rata Variabel <i>Human Capital Management</i>							4,13	82,58%

Sumber: Pengolahan data primer (2024)

Pada tabel 15 menunjukkan bahwa indikator *Human Capital Management* memiliki tingkat capaian responden (TCR) sebesar 82,58%. Artinya variabel *Human Capital Management* memiliki rata-rata TCR “Baik” dan untuk rata-rata (mean) dari variabel *Human Capital Management* sebesar 4,13. Selanjutnya untuk jawaban responden dengan rata-rata (mean) tertinggi sebesar 4,21 dengan tingkat pencapaian responden (TCR) tertinggi terdapat pada item HCM4 sebesar 86,44% dengan pernyataan “Saya merasa perusahaan memiliki sistem yang mengumpulkan dan menyimpan informasi dan membuatnya tersedia bagi semua karyawan yang mungkin membutuhkannya”. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang merasa perusahaan memiliki sistem pengelolaan informasi yang efektif, di mana data penting dikumpulkan, disimpan, dan dikelola dengan baik, serta dibuat mudah diakses oleh karyawan yang membutuhkannya, sehingga mendukung efisiensi dan efektivitas kerja mereka. Angka ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan agar menurunkan tingkat *Turnover Intention*.

Sedangkan untuk rata-rata skor terendah terdapat pada item HCM22 sebesar 77,33% dengan pernyataan “Saya merasa beban kerja yang diberikan

memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik dan dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupannya”. Hal ini mengindikasikan adanya masalah signifikan terkait manajemen beban kerja yang perlu segera diperhatikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan dan retensi karyawan.

4.3.10 Deskripsi Variabel *Talent Management* (X2)

Pada bagian ini peneliti akan menyajikan data dalam tabel mengenai tanggapan responden terhadap *Talent Management*. Indikator pernyataan mengenai *talent management* sebanyak 12 pernyataan yaitu:

Tabel 16 Deskripsi Variabel *Talent Management*

No.	Pernyataan	Jawaban							Mean	Indeks TCR
		STS	TS	N	S	SS	Total			
TM1	Perusahaan saat ini memiliki strategi yang baik untuk mengidentifikasi kebutuhan talenta untuk posisi penting di perusahaan	0	3	14	51	22	90	4,02	80,44%	
TM2	Di perusahaan saya, posisi penting diidentifikasi dan diisi dengan talenta yang sesuai	0	6	12	46	26	90	4,02	80,44%	
TM3	Perusahaan saya menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat	2	4	16	44	24	90	3,93	78,67%	
TM4	Perusahaan melakukan proses rekrutmen untuk memilih karyawan yang berbakat	0	1	16	46	27	90	4,10	82,00%	
TM5	Perekrutan pegawai untuk mengisi jabatan yang kosong di perusahaan saat ini dilakukan dari internal dan eksternal perusahaan	0	2	13	48	27	90	4,11	82,22%	

No.	Pernyataan	Jawaban							Mean	Indeks TCR
		STS	TS	N	S	SS	Total			
TM6	Saya merasa setiap karyawan dipilih melalui proses rekrutmen sesuai dengan standar perusahaan	0	2	13	49	26	90	4,10	82,00%	
TM7	Menurut saya, perusahaan memberi saya kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan sesuai jenis pekerjaan	0	1	17	49	23	90	4,04	80,89%	
TM8	Perusahaan saat ini memberikan kesempatan rotasi kerja untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar	1	2	17	45	25	90	4,01	80,22%	
TM9	Perusahaan saya secara berkala mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan	0	0	12	53	25	90	4,14	82,89%	
TM10	Menurut saya, gaji dan tunjangan kerja yang diberikan perusahaan cukup kompetitif sesuai dengan pekerjaan	1	4	19	49	17	90	3,86	77,11%	
TM11	Saya merasa adanya keadilan dalam pengembangan karir di kalangan karyawan di tempat kerja	1	5	17	50	17	90	3,86	77,11%	
TM12	Menurut saya, Perusahaan terus berupaya memperbaiki kondisi kerja	0	2	12	52	24	90	4,09	81,78%	
	Rata-rata Variabel Talent Management							4,02	80,48%	

Sumber: Pengolahan data primer (2024)

Pada tabel 16 menunjukkan bahwa indikator *Talent Management* memiliki tingkat capaian responden (TCR) sebesar 80,48%. Artinya variabel *Talent Management* memiliki rata-rata TCR “Baik” dan untuk rata-rata (*mean*) dari variabel *Talent Management* adalah sebesar 4,02. Selanjutnya untuk jawaban

responden dengan rata-rata (*mean*) tertinggi terdapat pada item TM9 sebesar 4,14 dengan tingkat pencapaian responden (TCR) tertinggi sebesar 82,89% dengan pernyataan “Perusahaan saya secara berkala mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan”, yang menunjukkan bahwa PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang sudah menerapkan praktik *talent management* yang baik. Evaluasi berkala kinerja karyawan adalah elemen penting dalam *talent management*, karena memungkinkan perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih strategis dan efektif. Angka tersebut harus ditingkatkan dan dipertahankan tidak terjadi *Turnover Intention*.

Sedangkan untuk rata-rata skor terendah terdapat pada item TM10 dan TM11 yang memiliki nilai TCR yang sama sebesar 77,11% dengan pernyataan TM 10 “Menurut saya, gaji dan tunjangan kerja yang diberikan perusahaan cukup kompetitif sesuai dengan pekerjaan”, dan TM11 “Saya merasa adanya keadilan dalam pengembangan karir di kalangan karyawan di tempat kerja”. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan mungkin perlu mengevaluasi kembali strategi kompensasi dan pengembangan karir untuk memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil, yang penting untuk retensi dan kepuasan karyawan, serta mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

4.4 Uji Instrumen Penelitian

Aplikasi yang digunakan untuk menguji data dalam penelitian ini adalah aplikasi *SmartPLS* 4.1. Sebelum memulai uji, data yang telah terkumpul dari kuesioner terlebih dahulu dimasukkan ke dalam *Microsoft Excel* dan disimpan

dalam bentuk *Comma Separated Value* (CSV). Setelah itu, pengujian dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM).

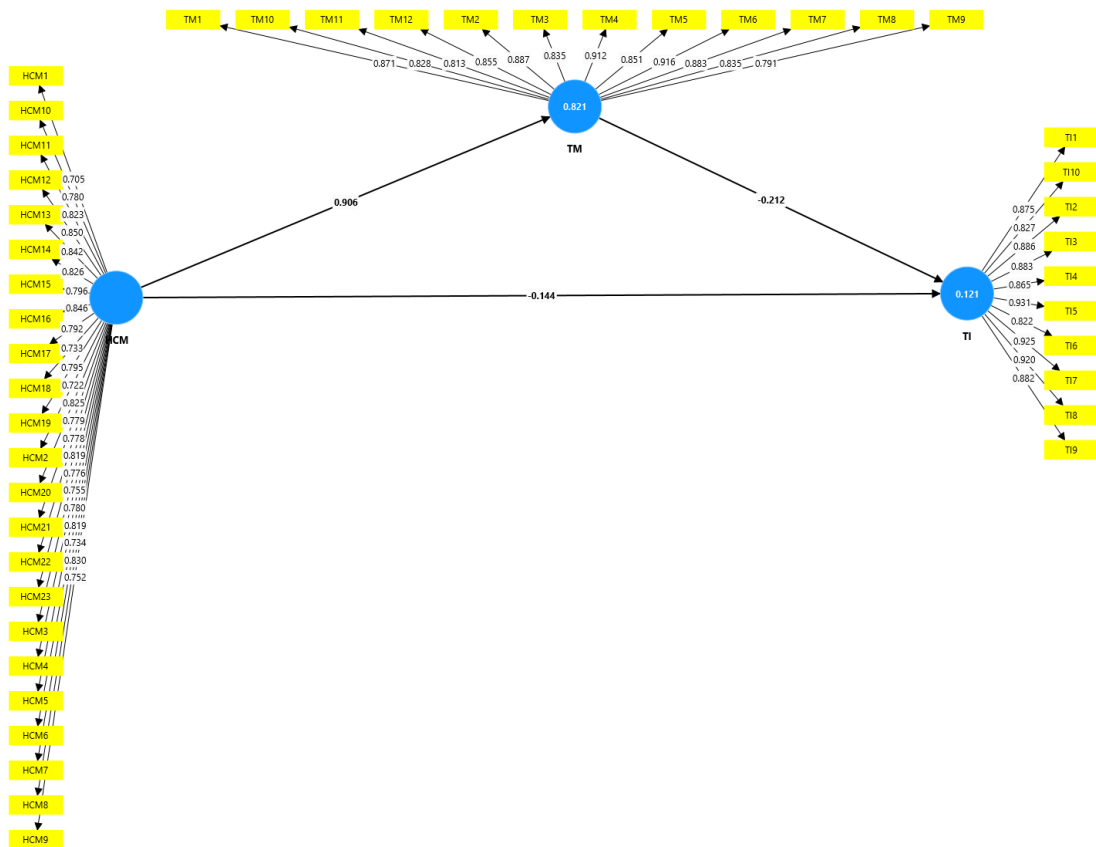
Pada penelitian ini maksud dari singkatan-singkatan pada variabel yang diberikan adalah HCM mengacu pada *Human Capital Management* (X), TI mengacu pada *Turnover Intention* (Y), dan TM mengacu pada *Talent Management* (M).

4.4.1 Measurement Model

Model pengukuran ini menggunakan *software Smart PLS* yang dievaluasi dengan pengukuran *convergent validity*, *discriminant validity* dan terakhir *composite reliability*. Pada model ini menjelaskan bagaimana setiap variabel berhubungan dengan variabel latennya.

4.4.1.2 Convergent Validity

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner perlu melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berfungsi dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan. Proses pengukuran dilakukan dengan menggunakan SmartPLS 4.1, di mana angka *outer loading* yang tinggi, yaitu $>0,7$, menunjukkan kualitas yang baik. Meskipun demikian, angka *outer loading* $>0,5$ masih dapat diterima asalkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) melebihi 0,5. Standar *loading* yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah 0,7.



Gambar 4 Hasil Outer Loading Smart PLS Versi 4.1

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 4.1 (2024)

Agar lebih jelas, berikut tabel yang menampilkan nilai dari *outer loading*:

Tabel 17 Nilai Outer Loading

Variabel	Human Capital Management (X)	Turnover Intention (Y)	Talent Management (M)
HCM1	0,705		
HCM10	0,780		
HCM11	0,823		
HCM12	0,850		
HCM13	0,842		
HCM14	0,826		
HCM15	0,796		
HCM16	0,846		

Variabel	<i>Human Capital Management (X)</i>	<i>Turnover Intention (Y)</i>	<i>Talent Management (M)</i>
HCM17	0,792		
HCM18	0,733		
HCM19	0,795		
HCM2	0,722		
HCM20	0,825		
HCM21	0,779		
HCM22	0,778		
HCM23	0,819		
HCM3	0,776		
HCM4	0,755		
HCM5	0,780		
HCM6	0,819		
HCM7	0,734		
HCM8	0,830		
HCM9	0,752		
TI1		0,875	
TI10		0,827	
TI2		0,886	
TI3		0,883	
TI4		0,865	
TI5		0,931	
TI6		0,822	
TI7		0,925	
TI8		0,920	
TI9		0,882	
TM1			0,871
TM10			0,828
TM11			0,813
TM12			0,855
TM2			0,887
TM3			0,835
TM4			0,912
TM5			0,851
TM6			0,916
TM7			0,883
TM8			0,835
TM9			0,791

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 4.1 (2024)

Setelah melihat nilai pada tabel 17, dapat terlihat bahwa indikator memiliki nilai sama atau lebih besar dari 0,7. Hal ini sesuai dengan standar nilai *outer loading* yang diharapkan, sehingga indikator mampu mengukur variabel.

Selain menggunakan *outer loading*, *convergent validity* juga dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE yang berada di atas 0,50 dinyatakan valid.

Tabel 18 Nilai AVE

Variabel	AVE
HCM	0,625
TI	0,778
TM	0,735

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 4.1 (2024)

4.4.1.3 Discriminant Validity

Setelah melakukan pengujian validitas dengan menggunakan nilai *outer loading*, tahap berikutnya adalah menguji validitas diskriminan dengan melihat nilai *cross loading* dan nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE). *Cross loading bertujuan* untuk menilai sejauh mana validitas diskriminan telah tercapai pada setiap konstruk, yaitu dengan cara membandingkan korelasi antar konstruk. Nilai *cross loading* dari setiap indikator dengan konstraknya harus lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya. Berikut ini adalah hasil *cross loading* antara indikator dengan masing-masing konstruk.

Tabel 19 Nilai Cross Loading

	<i>Human Capital Management (X)</i>	<i>Turnover Intention (Y)</i>	<i>Talent Management (M)</i>
HCM1	0,705	-0,339	0,683
HCM10	0,780	-0,356	0,663
HCM11	0,823	-0,323	0,753
HCM12	0,850	-0,317	0,740
HCM13	0,842	-0,322	0,794
HCM14	0,826	-0,215	0,752
HCM15	0,796	-0,219	0,735
HCM16	0,846	-0,310	0,760
HCM17	0,792	-0,255	0,686
HCM18	0,733	-0,171	0,634
HCM19	0,795	-0,186	0,764
HCM2	0,722	-0,258	0,625
HCM20	0,825	-0,281	0,812
HCM21	0,779	-0,280	0,788
HCM22	0,778	-0,206	0,751
HCM23	0,819	-0,225	0,793
HCM3	0,776	-0,345	0,671
HCM4	0,755	-0,247	0,650
HCM5	0,780	-0,248	0,633
HCM6	0,819	-0,319	0,723
HCM7	0,734	-0,158	0,676
HCM8	0,830	-0,271	0,674
HCM9	0,752	-0,216	0,639
TI1	-0,329	0,875	-0,358
TI10	-0,191	0,827	-0,199
TI2	-0,300	0,886	-0,325
TI3	-0,283	0,883	-0,310
TI4	-0,231	0,865	-0,240
TI5	-0,317	0,931	-0,315
TI6	-0,322	0,822	-0,308
TI7	-0,301	0,925	-0,302
TI8	-0,273	0,920	-0,252
TI9	-0,350	0,882	-0,341
TM1	0,819	-0,293	0,871
TM10	0,745	-0,172	0,828
TM11	0,771	-0,117	0,813
TM12	0,748	-0,290	0,855

	<i>Human Capital Management (X)</i>	<i>Turnover Intention (Y)</i>	<i>Talent Management (M)</i>
TM2	0,811	-0,343	0,887
TM3	0,779	-0,307	0,835
TM4	0,797	-0,366	0,912
TM5	0,737	-0,287	0,851
TM6	0,815	-0,402	0,916
TM7	0,799	-0,290	0,883
TM8	0,760	-0,211	0,835
TM9	0,733	-0,399	0,791

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 4.1 (2024)

Hasil dari *cross loading* mengharuskan bahwa korelasi setiap indikator dengan konstraknya harus lebih tinggi daripada dengan konstruk lainnya. Pada tabel 19 di atas, validitas diskriminan dapat dianggap memadai karena nilai setiap indikator pada variabel latennya lebih besar daripada korelasi indikator dengan variabel lain.

Pengujian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana perbedaan antara variabel-variabel yang ada. Nilai yang diperiksa dalam pengujian ini adalah *Average Variance Extracted (AVE)*. Secara keseluruhan, semua variabel menunjukkan nilai $AVE > 0,5$ yang berarti variabel-variabel tersebut dianggap valid.

Selain memeriksa nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat dinilai menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*. Menurut Wong (2013), *discriminant validity* dianggap memadai jika nilai akar dari *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap variabel (yang terletak pada sumbu diagonal) lebih

besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel. Berikut adalah tabel pengukuran *Fornell-Larcker Criterion* yang disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 20 Hasil *Fornell-Lacker Criterion*

Variabel	<i>Human Capital Management</i> (X)	<i>Turnover Intention</i> (Y)	<i>Talent Management</i> (M)
HCM	0,790		
TI	-0,336	0,882	
TM	0,705	-0,342	0,857

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 4.1 (2024)

Hasil dari *Fornell-Larcker Criterion* yang tercantum pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai setiap indikator lebih tinggi dalam mengukur variabel dari konstruk yang relevan dibandingkan dengan konstruk lainnya. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator yang digunakan telah menunjukkan validitas diskriminan yang baik dalam merepresentasikan variabel-variabel yang dimaksud.

4.4.1.4 *Composite Reliability*

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai apakah variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian sudah konsisten atau belum. Proses ini dilakukan dengan mengevaluasi nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Reliabilitas dianggap baik jika *composite reliability* memiliki nilai lebih dari 0,70 dan *Cronbach's alpha* lebih dari 0,60 (Hair et al., 2012). Berikut adalah hasil dari pengujian reliabilitas tersebut.

Tabel 21 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Human Capital Management (X)</i>	0,973	0,974	0,974	0,625
<i>Turnover Intention (Y)</i>	0,968	0,974	0,972	0,778
<i>Talent Management (M)</i>	0,967	0,968	0,971	0,735

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 4.1 (2024)

Berdasarkan tabel 21 di atas, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk variabel memenuhi kriteria reliabilitas. Hal ini terlihat dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang diperoleh melalui estimasi *SmartPLS*, dengan hasil yang melebihi 0,7 sesuai dengan standar yang direkomendasikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tingkat konsistensi dari data kuesioner penelitian telah menunjukkan hasil yang dapat diandalkan, yaitu valid dan sesuai dengan data yang ada di lapangan.

4.4.2 Structural Model

Dalam model struktural, pengukuran dilakukan dengan menggunakan nilai *R-Square*. Menurut Hair et al. (2012), nilai *R-Square* sebesar 0,25, 0,50, dan 0,75 masing-masing menunjukkan level yang lemah, sedang, dan substansial. Nilai *R-Square* digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen dalam penelitian dapat menjelaskan variabel dependen. Penting untuk dicatat bahwa nilai *R-Square* hanya berlaku untuk variabel dependen:

Tabel 22 R-Square

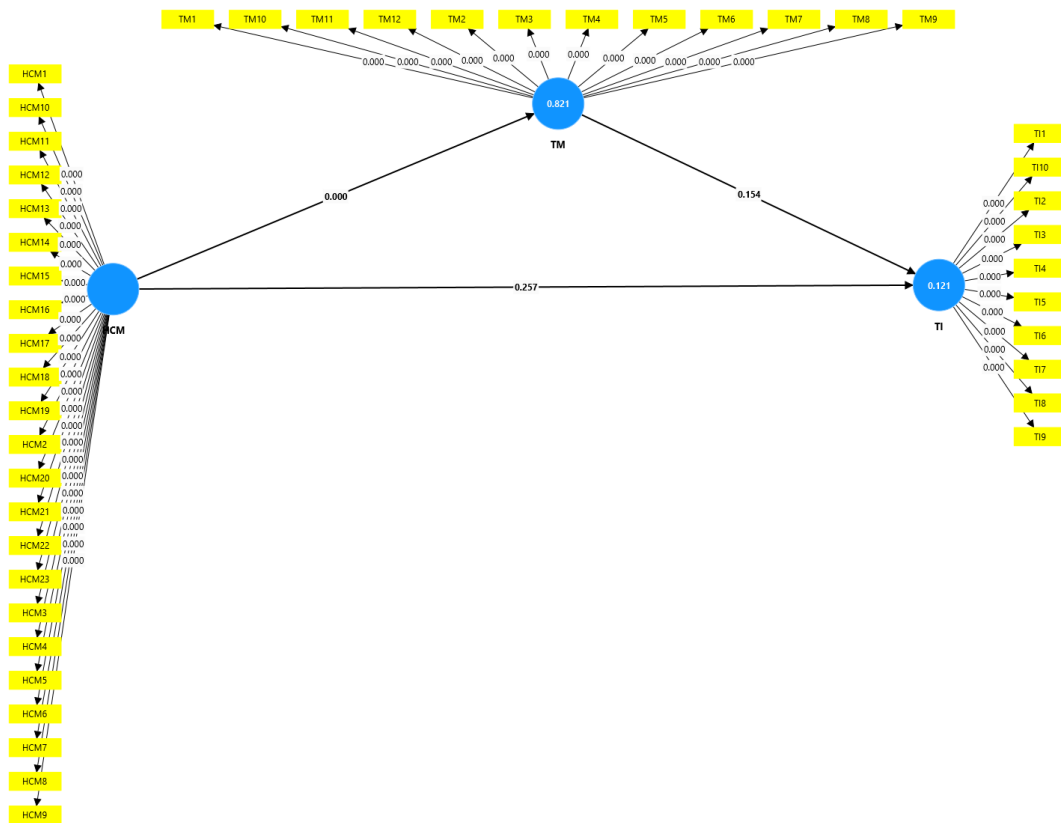
Variabel	R-square	R-square adjusted
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,121	0,101
<i>Talent Management</i> (M)	0,821	0,819

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 4.1 (2024)

Pada tabel 22 diketahui variabel *turnover intention* memiliki nilai R-Square sebesar 0,121 yang berarti variabel *human capital management* mampu memengaruhi *turnover intention* sebesar 12,1% dan 87,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya diluar model penelitian. Sedangkan nilai R-Square variabel *talent management* adalah 0,821 yang berarti *human capital management* mampu memengaruhi *talent management* sebesar 82,1% dan 17,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.4.3 Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis, penulis menggunakan metode *bootstrapping* dengan *software SmartPLS* versi 4.1. Dalam penelitian ini, hipotesis akan diterima jika nilai *t-statistic* bernilai di atas 1,96 dan *p-value* dibawah 0,05. Selain itu untuk pada pengujian hipotesis ini bisa melihat hubungan antar variabel apakah berhubungan positif atau negatif, hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* pada *path coefficients*. Berikut adalah gambar hasil *bootstrapping*:



Gambar 5 Hasil Bootstrapping

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 4.1 (2024)

Berikut ini adalah hasil dari tes *bootstrapping* berdasarkan *path coefficient*:

Tabel 23 Hasil Path Coefficient

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Keterangan
HCM (X) -> TI (Y)	-0,144	-0,162	0,221	0,652	0,257	Hipotesis ditolak
HCM (X) -> TM (M)	0,906	0,908	0,021	42,194	0,000	Hipotesis diterima
TM (M) -> TI (Y)	-0,212	-0,211	0,208	1,018	0,154	Hipotesis ditolak

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 4.1 (2024)

Dari tabel 23 memberikan informasi tentang nilai uji hipotesis yang dihasilkan dari hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Untuk mengetahuinya, dapat dilihat dari nilai *original sample*, *t-statistic*, dan *p-value*. Hipotesis pertama mengasumsikan bahwa *human capital management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dari hubungan *human capital management* terhadap *turnover intention* memiliki *original sample* yaitu -0,144 artinya mempunyai arah negatif (berpengaruh negatif). Untuk *t-statistic* memiliki nilai sebesar 0,652 artinya dari hubungan dua variabel memiliki pengaruh yang tidak signifikan karena berada dibawah nilai acuan *t-statistic* yaitu 1,96. Sedangkan untuk *p-value* memiliki nilai 0,257 artinya hubungan variabel tersebut tidak berpengaruh karena nilai *p-value* berada di atas 0,05. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa **H1 ditolak**. Artinya, semakin baik *human capital management*, maka akan semakin berkurang tingkat *turnover intention* tersebut, namun naik turunnya tidak terjadi secara signifikan.

Hipotesis kedua mengasumsikan bahwa *human capital management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management*. Dari hubungan *human capital management* terhadap *talent management* memiliki nilai *original sample* yaitu 0,906 artinya mempunyai arah positif (berpengaruh positif). Untuk *t-statistic* memiliki nilai sebesar 42,194 artinya dari hubungan variabel tersebut signifikan karena berada di atas nilai acuan *t-statistic* yaitu 1,96. Sedangkan untuk *p-value* memiliki nilai 0,000 artinya hubungan variabel tersebut berpengaruh karena nilainya di bawah 0,05. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa **H2 diterima**. Artinya, semakin baik *human capital management* sebuah perusahaan,

maka akan semakin baik juga dalam pengelolaan *talent management* perusahaan tersebut.

Hipotesis ketiga mengasumsikan *talent management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dari hubungan *talent management* terhadap *turnover intention* memiliki nilai *original sample* yaitu -0,212 artinya mempunyai arah negatif (berpengaruh negatif). Untuk *t-statistic* memiliki nilai sebesar 1,018 artinya dari hubungan variabel tersebut tidak signifikan karena berada di bawah nilai acuan *t-statistic* yaitu 1,96. Selanjutnya untuk *p-value* memiliki nilai 0,154 artinya hubungan variabel tersebut tidak berpengaruh karena nilainya di atas 0,05. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa **H3 ditolak**. Artinya, semakin baik *human capital management* maka akan semakin berkurang tingkat *turnover intention* tersebut, namun naik turunnya tidak terjadi secara signifikan.

4.4.4 Pengujian Mediasi

Hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 24 Specific Indirect Effect

Variabel	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan
HCM -> TM -> TI	-0.192	-0.191	0.189	1.013	0.156	Hipotesis ditolak

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 4.1 (2024)

Dari tabel 24 diperoleh informasi mengenai nilai uji mediasi yang dilakukan dengan pengujian efek langsung atau tidak langsung dari variabel *talent*

management memediasi hubungan antara *human capital management* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan uji pengaruh langsung atau tidak langsung dengan melihat hasil hipotesis yang diasumsi sebagai berikut.

Hipotesis keempat mengasumsikan bahwa hubungan antara *human capital management* yang dimediasi *talent management* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Berdasarkan tabel hasil uji mediasi diatas dapat dilihat bahwa hubungan antara *human capital management* yang dimediasi *talent management* terhadap *turnover intention* memiliki nilai *original sample* yaitu -0.192 artinya mempunyai arah negatif (berpengaruh negatif). Untuk *t-statistic* memiliki nilai sebesar 1,013 artinya dari hubungan variabel tersebut tidak signifikan karena berada dibawah nilai acuan *t-statistic* yaitu 1,96. Sedangkan untuk *p-value* memiliki nilai sebesar 0,156 artinya hubungan variabel tersebut tidak berpengaruh langsung karena nilainya berada di atas nilai acuan *t-statistic* yaitu 0,05. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa **H4 ditolak**.

4.4.5 Penjelasan Hasil Uji Hipotesis

4.4.5.1 Pengaruh *Human Capital Management* terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian untuk variabel bahwa *human capital management* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t-statistic* yang diperoleh dari 90 kuesioner yang disebarkan yaitu sebesar 0,652 lebih kecil dai nilai acuan yaitu 1,96 dan berdasarkan hasil analisis diperoleh *p-value* sebesar 0,257, lebih besar dari nilai acuan 0.05. Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah hipotesis pertama

tidak dapat diterima, artinya *human capital management* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa baik buruknya *human capital management* tidak dapat menentukan *turnover intention* secara nyata. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wasseman (2023) yang menyatakan bahwa strategi HCM secara signifikan mengurangi niat karyawan untuk berpindah kerja.

Hal-hal yang menyebabkan hipotesis ini tidak didukung karena *human capital management* diduga adanya faktor yang lebih penting dibandingkan *human capital management* dalam mempengaruhi tingkat keluar masuk karyawan di PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya dan strategi *Human Capital Management* yang diterapkan oleh PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Meskipun BNI mungkin telah menerapkan berbagai kebijakan dan program untuk mengelola karyawan mereka, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain di luar manajemen sumber daya manusia lebih berpengaruh dalam menentukan apakah karyawan ingin tetap bekerja di perusahaan atau tidak. Ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor lain seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, atau faktor eksternal yang lebih mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Berdasarkan analisis deskriptif pada variabel *human capital management*, rata-rata terendah dimiliki oleh item dengan pernyataan “Saya merasa beban kerja yang diberikan memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik dan dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupannya” dengan rata-rata 3,87.

Hal ini berarti banyak responden merasa bahwa beban kerja yang diberikan tidak memungkinkan mereka untuk bekerja dengan baik atau menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang berpengaruh kepada niat keluar dari perusahaan. Fenomena ini menjadi lebih jelas ketika melihat deskripsi responden berdasarkan lama bekerja dimana terlihat lebih banyak karyawan yang sudah berumur 30 ke atas, di mana banyak karyawan cenderung berada pada fase kehidupan di mana mereka memiliki tanggung jawab yang lebih besar, baik di tempat kerja maupun di rumah. Mereka mungkin sudah memiliki keluarga, anak-anak, atau tanggung jawab lainnya yang menuntut perhatian. Kelompok usia ini mungkin akan lebih peka terhadap pertanyaan tersebut karena pada titik ini dalam hidup, mereka mungkin mengalami kebutuhan yang lebih besar untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga.

Dengan kata lain, para karyawan mungkin merasa bahwa beban kerja mereka terlalu berat, sehingga sulit bagi mereka untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dengan baik dan masih memiliki waktu serta energi untuk kehidupan di luar pekerjaan. Ini bisa menjadi indikasi bahwa beban kerja yang ada perlu dievaluasi dan mungkin perlu penyesuaian untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sehingga dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang, tingkat *turnover intention* karyawan tidak selalu dipengaruhi oleh *human capital management*.

4.4.5.2 Pengaruh *Human Capital Management* terhadap *Talent Management*

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan pengaruh variabel *human capital management* menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *talent management*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t-statistic* yang diperoleh dari 90 kuesioner yang disebarkan yaitu sebesar 42,194 lebih besar dari nilai acuan yaitu 1,96 dan berdasarkan hasil analisis diperoleh *p-value* sebesar 0,000. Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah hipotesis kedua didukung. Hal ini dapat dijelaskan bahwa *human capital management* sangat berpengaruh pada *talent management* di PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Semakin baik *human capital management* suatu perusahaan maka akan semakin baik *talent management* perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh AlQeshi (2021) yang menyatakan bahwa *human capital management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management*.

Dari hasil deskriptif penelitian variabel *human capital management* tingkat rata-rata tertinggi pernyataan yaitu pada pernyataan “Saya merasa kondisi kerja mendukung untuk mencapai kinerja yang tinggi, perusahaan menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung kinerja optimal karyawan” dengan rata-rata 4,21. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa bahwa perusahaan mereka sangat mendukung mereka dalam mencapai kinerja yang tinggi. Karyawan merasakan bahwa perusahaan menyediakan sumber daya yang memadai, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung.

Hal ini berarti menunjukkan bahwa PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang berhasil menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh karyawan, seperti teknologi, pelatihan, dan fasilitas, mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang positif ini tidak hanya membantu mempertahankan dan mengembangkan talenta, tetapi juga meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Hal ini berdampak langsung pada retensi karyawan dan kinerja mereka. Dengan demikian, perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawan, memungkinkan mereka untuk mencapai kinerja optimal, yang merupakan tujuan utama dari *talent management*.

4.4.5.3 Pengaruh *Talent Management* terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan *talent management* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t-statistic* yang diperoleh dari 90 kuesioner yang disebarkan yaitu sebesar 1,018, besar dari nilai acuan yaitu 1,96. Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis diperoleh *p-value* sebesar 0,154. Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah hipotesis ketiga ditolak, artinya hubungan variabel tersebut tidak signifikan karena nilainya di atas 0,05. Hal ini dapat dijelaskan bahwa *talent management* tidak berpengaruh pada tingkat *turnover intention* dalam perusahaan. Hasil dari penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Rafliani & Kasmiruddin (2023) dan Pradnyana & Dewi (2022) yang menyatakan bahwa *talent management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Hal-hal yang menyebabkan hipotesis ini tidak didukung karena *talent management* bukanlah salah satu faktor utama yang mempengaruhi *turnover*

intention, juga diduga adanya faktor yang lebih penting dibandingkan *talent management* dalam mempengaruhi *turnover intention* karyawan di PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Berdasarkan analisis deskriptif pada variabel *talent management* dari jawaban responden, rata-rata terendah dimiliki oleh 2 item dengan pernyataan “Menurut saya, gaji dan tunjangan kerja yang diberikan perusahaan cukup kompetitif sesuai dengan pekerjaan” dan “Saya merasa adanya keadilan dalam pengembangan karir di kalangan karyawan di tempat kerja” dengan rata-rata 3,86.

Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak cukup kompetitif dan bahwa pengembangan karir di perusahaan tidak dianggap adil. Rendahnya kepuasan terhadap gaji dan tunjangan serta persepsi ketidakadilan dalam pengembangan karir bisa meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Ketika karyawan merasa bahwa mereka tidak dihargai secara finansial atau tidak memiliki peluang yang adil untuk berkembang, mereka cenderung mencari peluang di tempat lain yang menawarkan kompensasi yang lebih baik dan jalur karir yang lebih jelas. Ini bisa mengakibatkan meningkatnya *turnover*, yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan karena kehilangan talenta berbakat dan berpengalaman, sehingga bisa meningkatkan *turnover intention* perusahaan.

4.4.5.4 Pengaruh *Talent Management* sebagai mediasi antara *Human Capital Management* dan *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian keempat menunjukkan melalui *talent management* hubungan *human capital management* tidak berpengaruh secara

signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dilihat dari nilai *t-statistic* pada Tabel 24 sebesar 1,013 lebih kecil dari acuan nilai *t-statistic* 1,96 dan *p-value* 0,156 lebih besar dari nilai acuan *p-value* yaitu 0,05. Dengan demikian, hipotesis keempat ditolak. Hasil ini menjelaskan *talent management* tidak berperan dalam memediasi pengaruh *human capital management* terhadap *turnover intention*.

Hal-hal yang menyebabkan hipotesis ini ditolak dimungkinkan karena diduga ada faktor lain yang lebih kuat lagi daripada *talent management* dalam menjembatani hubungan antara *human capital management* dengan *turnover intention*. Berdasarkan analisis deskriptif pada variabel *talent management* dari jawaban responden, rata-rata terendah dimiliki oleh 2 item dengan pernyataan “Menurut saya, gaji dan tunjangan kerja yang diberikan perusahaan cukup kompetitif sesuai dengan pekerjaan” dan “Saya merasa adanya keadilan dalam pengembangan karir di kalangan karyawan di tempat kerja” dengan rata-rata 3,86. Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak cukup kompetitif dan bahwa pengembangan karir di perusahaan tidak dianggap adil. Rendahnya kepuasan terhadap gaji dan tunjangan serta persepsi ketidakadilan dalam pengembangan karir bisa meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Ketika karyawan merasa bahwa mereka tidak dihargai secara finansial atau tidak memiliki peluang yang adil untuk berkembang, mereka cenderung mencari peluang di tempat lain yang menawarkan kompensasi yang lebih baik dan jalur karir yang lebih jelas. Ini bisa mengakibatkan meningkatnya *turnover*, yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan karena kehilangan talenta berbakat dan berpengalaman.

Selain itu, mungkin juga terdapat perbedaan antara persepsi *human capital management* perusahaan dengan realitas lingkungan kerja. Jika perusahaan memiliki program pengelolaan SDM yang baik, namun aspek-aspek seperti gaji, tunjangan, dan keadilan dalam pengembangan karir dinilai rendah, ini mengindikasikan bahwa meskipun *human capital management* diterapkan, implementasi *talent management* mungkin tidak optimal. Ketidakpuasan karyawan dalam dua aspek penting tersebut dapat melemahkan efektivitas *talent management* dalam menjaga retensi karyawan. Dengan kata lain, meskipun *human capital management* baik, jika *talent management* tidak mampu memenuhi ekspektasi karyawan terhadap kompensasi dan karir, maka mediasi ini tidak efektif, dan *turnover intention* karyawan tetap tinggi.

Sehingga dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang *turnover intention* yang ditunjukkan karyawan tidak selalu dipengaruhi oleh *human capital management* melalui *talent management*, dan melalui *talent management* hubungan *human capital management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Pada penelitian ini terdapat 3 variabel yang digunakan oleh peneliti yaitu *human capital management*, *turnover intention*, dan *talent management* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran *talent management* dalam memediasi pengaruh *human capital management* terhadap *turnover intention* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang sebanyak 90 responden dan keseluruhan kuesioner dikembalikan oleh responden sehingga layak untuk dilanjutkan dalam penelitian. Penyebaran kuesioner pada penelitian ini yaitu dengan 2 cara, yakni secara *online* melalui penyebaran kuesioner lewat aplikasi *Whatsapp* berupa *google form* dan penyebaran kuesioner secara langsung dari tanggal 7 Juli 2024 – 16 Agustus 2024. Kemudian peneliti memaparkan hasil olahan data menggunakan *Microsoft Excel* dan *SmartPLS* versi 4.1.

Dari pembahasan yang telah dibahas sebelumnya terdapat 4 hipotesis yang diajukan dan dari hasil analisis data terdapat satu hipotesis diterima dan tiga hipotesis ditolak. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Human capital management* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Artinya semakin baik *human capital management*, maka akan semakin

berkurang tingkat *turnover intention* tersebut, namun naik turunnya tidak terjadi secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun *human capital management* perusahaan sudah baik, namun hal tersebut tidak memberikan efek yang nyata dalam pengurangan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*).

2. *Human capital management* menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *talent management* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Artinya, semakin baik *human capital management* sebuah perusahaan, maka akan semakin baik juga dalam pengelolaan *talent management* perusahaan tersebut.
3. *Talent management* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Artinya, meskipun *talent management* perusahaan sudah baik, namun hal tersebut tidak memberikan efek yang nyata dalam pengurangan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*).
4. Tidak terdapat hubungan *talent management* memediasi pengaruh hubungan *human capital management* terhadap *turnover intention*. Pada penelitian ini menjelaskan bahwa *talent management* tidak dapat memediasi hubungan antara *human capital management* terhadap *turnover intention*.

5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, didapatkan beberapa temuan yang memiliki beberapa implikasi penting bagi PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang yang penulis jelaskan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menemukan bahwa *human capital management* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan memiliki *human capital management* yang baik, namun hal tersebut tidak dapat memberikan pengaruh nyata terhadap pengurangan tingkat keinginan untuk keluar dari perusahaan yang dialami oleh karyawan. Meskipun begitu, *human capital management* yang baik perlu dipertahankan dan ditingkatkan karena membawa dampak positif bagi karyawan dan perusahaan. HCM yang efektif meningkatkan keterampilan, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan, serta mendukung efisiensi, produktivitas, dan *menurunkan turnover intention* perusahaan. Berdasarkan analisis Indeks TCR, perusahaan sebaiknya mengevaluasi dan menyesuaikan beban kerja karyawan untuk memastikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta memperkuat program keseimbangan kerja-hidup seperti fleksibilitas jam kerja dan dukungan manajerial. Langkah ini akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi *turnover*.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human capital management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management*. Hal ini membuktikan semakin baik *human capital management* suatu perusahaan maka akan semakin baik *talent management* perusahaan. Dalam rangka mempertahankan lagi HCM, diharapkan perusahaan untuk terus mengoptimalkan dan mengembangkan strategi HCM guna meningkatkan efektivitas *talent management*, sehingga dapat mengelola dan mempertahankan talenta secara lebih baik. Perusahaan dapat mengimplementasikan program pengembangan karier, adopsi teknologi manajemen talenta, dan kebijakan penghargaan serta fleksibilitas kerja untuk meningkatkan retensi dan kepuasan karyawan, serta melakukan survei kepuasan secara berkala untuk mengidentifikasi area perbaikan dalam strategi *Human Capital Management*.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention* perusahaan. Berdasarkan analisis indeks TCR diharapkan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang mengevaluasi kembali struktur gaji dan tunjangan agar lebih kompetitif. Ini bisa melibatkan survei pasar untuk membandingkan dengan standar industri dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Serta PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang diharapkan memastikan proses pengembangan karier yang transparan dan adil. Ini bisa dilakukan dengan menetapkan kriteria promosi yang jelas, memberikan kesempatan yang sama untuk pengembangan, dan mengkomunikasikan proses tersebut secara

terbuka kepada semua karyawan. Langkah ini akan meningkatkan kepuasan, retensi, dan motivasi karyawan, yang berdampak pada keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Setelah dilakukannya penelitian, maka peneliti dapat mengetahui adanya keterbatasan dan hasil temuan yang tidak sempurna. Keterbatasan tersebut yaitu seperti:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan pada perusahaan atau industri lain.
2. Sampel pada penelitian ini masih berskala kecil karena lebih berfokus pada kriteria karyawan tetap PT BNI PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang yang bekerja lebih dari 1 tahun dan berdomisili di Kota Padang.
3. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada *human capital management*, *talent management*, dan *turnover intention*, sehingga tidak mencakup faktor-faktor lain yang mungkin juga mempengaruhi *turnover intention*.

5.4 Saran

Berdasarkan paparan keterbatasan penelitian, ada beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Diharapkan penelitian selanjutnya dilakukan pada perusahaan, instansi atau industri lain.

2. Disarankan pada penelitian selanjutnya untuk meningkatkan ukuran sampel agar data yang dihasilkan lebih luas cakupannya, lebih akurat, dan lebih representatif sehingga dapat digeneralisasikan.
3. Disarankan untuk mencoba menambahkan variabel lain seperti *Job Crafting*, *Perceived Organizational Injustice*, *Work-Life Boundary Management*, *Employee-Organization Fit (E-O Fit)*, dan lain-lain untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*.



DAFTAR PUSTAKA

- Agung, D., & Wijaya, C. (2020). Faktor yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi sebagai Pencegahan Turnover Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Volume 16*.
- Aldalahmeh, M., Rima, M. H., & Dajnoki, K. (2023). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*.
- AlQershi, N. (2022). The effect of talent management and human capital on sustainable business performance: an empirical investigation in Malaysian hospitals. *International Journal of Ethics and Sytem Vol. 38 No. 2*.
- Assa, A. F., & Suwondo, C. (2018). *Human Capital Management (Strategi dan Implementasi)*. Jakarta: Halaman Moeka Publishing .
- Atik, S. S. (2019). *Pengaruh Human Capital Management terhadap Kinerja Karyawan dan Perilaku Inovatif*. Program Pasca Sarjana Magister Magister Manajemen.
- Balcerzyk, R., & Materac, J. (2019). Talent Management as a Concept of Human Capital Management. *Silesian University of Technology Publishing House*.
- Basili, A. (2023). *Pengaruh Burnout, Kepuasan Kerja, dan Workplace Incivility terhadap Turnover Intention Studi Kasus pada Karyawan Perusahaan Ralali*. Padang: Universitas Andalas.
- Bassi, L. J., & McMurrer, D. P. (2008). Toward a Human Capital Measurement Methodology. *Advances in Developing Human Resources*.
- Dagusti, R. (2023). *PENGARUH KEPUASAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN WORK-FAMILY CONFLICT TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN JAJARAN UMUM DAN KEUANGAN RS. YOS SUDARSO KOTA PADANG*. Padang: Universitas Andalas.
- Dawwas, M. I. (2022). Employee Perception of Talent Managemeny Practices and Employee Engagement: A Multiple Mediator Model. *Special Education Vol.1 (43) p2105-2134. 30 p*.

- Dayeha, K. A., & Farmanesha, P. (2021). The link between talent management, organizational commitment and turnover intention: A moderated mediation model . *Management Science Letters*.
- Desta, A. G., Tadesse, W. M., & Mulusew, W. B. (2022). Examining the Relationship between Aspects of Human Capital Management and Employee Job Performance: Mediating Role of Employee Engagement and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Organizational Leadership*.
- Dewi, E. F., Pringgabayu, D., & Keizer, H. d. (2022). The Human Capital Management Practices a Higher Education: Mapping and Measuring The Maturity Level. *Jurnal Eko-Bisma, Volume 1*.
- Edriani, A. (2023). *PENGARUH WORK LIFE BALANCE, STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN PT. BNI (PERSERO) TBK KOTA BUKITTINGGI* . Padang: Universitas Andalas.
- Endi, T. (2019). *Human Capital: Implementasi dan Strategi bagi Industri yang Berkembang*. Training Development Center PLM Solution & Management Service.
- Fadila, S. (2023). *Pengaruh Manajemen Talente dan Pengembangan Karyawan terhadap Keinginan Keluar Kerja pada PT Bio Farma (Persero)*. Universitas Pasundan.
- Firdausijah, R. T. (2022). Optimizing ASN Talent Development with Human Capital Management . *Jurnal Multidisplin Sahombu*.
- Foli, R. W. (2021). Human Capital Management and Performance of Community-based health planning and service (CHPS): a mediator analysis. *XIMB Journal of Management* .
- Gede, K., & Sunny, M. P. (2019). Pengaruh Leader Member Exchange, Empowerment, Talent Management terhadap Turnover Intention. *Jurnal Widya Manajemen Vol. 1, No. 2, 9-10*.
- Ghozali, I. (2012). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Square Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 edisi 3*. Semarang: Badan.

- 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*.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Hanafi. (2020). *Pengaruh Human Capital terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank SUMUT Syariah Medan*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Hikmawati, F. (2020). *Metodologi Penelitian*. Bandung: PT Rajagrafindo Persada.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization. *International Journal of Engineering and Management Research Volume-10, Issue-1 (February 2020)*.
- Hyde, D. A., & Jain, N. (2021). Study On Impact Of Talent Management On Employees Performance In An Organisation. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI) Volume 12, Issue 6*.
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The Effects Of Job Insecurity On The Job Engagement And Turnover Intent Of Deluxe Hotel Employees And The Moderating Role Of Generational Characteristics. *International Journal of Hospitality Management* , 4.
- K, S. (2022). Talent Management Strategies in Human Resource Management: . *Journal of Positive School Psychology Vol. 6, No. 3, 3396–3409*.
- Kardiyem, Bandi, Kristiani, & Setyowibowo, F. (2023). Strategy for Digital Competence Development of Economics, Business and Accounting Lecturers : Human Capital Theory Review. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 9(3).
- Kasa, M., Kichin, S., Hassan, Z., Poh, S., & Ramli, N. (2023). Human Resource Practices, Organisational Commitment, And Turnover Intention Among Bank Employees In Sarawak, Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 28.
- Khairina, F., Games, D., & Yuliharsi. (2022). The Influence of Talent Management Practices on Employee Performance : The Mediating Role of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction. (Case Study at PT Bank

Negara Indonesia (Persero) Tbk Regional Office 02). *Enrichment: Journal of Management* .

Khasawneh, S. N., Mohamed, H. B., & Al-Dubai, M. M. (2020). The Moderating Role of Talent Management on The Relationship Between Human Capital and Institutional Excellence in Government Sector in The Emirate of Abu Dhabi. *IJCIRAS*.

Knudsen, E. S., & B.Lien, L. (2023). The half-life of knowledge and strategic human capital. *Human Resource Management Review*.

Masita, I. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi Kasus Pada Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya Kabanjahe). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*.

Mobley, W. H., & Stanley O. Horner, A. H. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*.

Ngo-Henha, P. E. (2017). A Reeviw of Existing Turnover Intention. *International Journal of Economics and Management Engineering Vol:11, No.11, 2017*.

Novera Ansar, A. B. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies Volume 14(2), 174-186, 2018*.

Nurhayati, D. A. (2020). *Research Methodology*. Tulungagung: Akademia Pustaka.

Obuobisa, T., & Sokro, E. (2023). Psychological Impact of COVID-19 Pandemic and Turnover Intention: The Moderating Effect of Employee Work Engagement. *Social Sciences & Humanities Open 8*.

Oktay, C., & Celiker, N. (2019). Examining the Relationship between Organizational Commitment and Turnover Intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*.

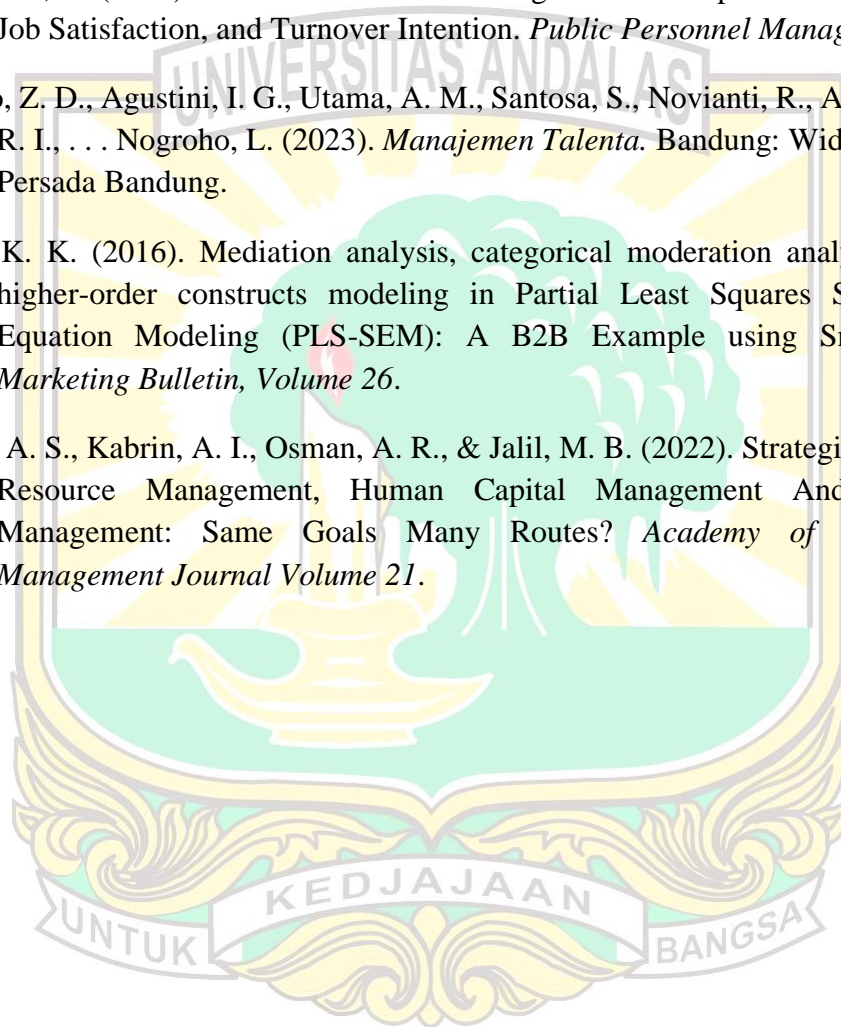
Opping, N. Y. (2023). The seven myths of global talent management: A reflection . *Social Sciences & Humanities Open 8 (2023) 100633*.

Paul, G. D., & Hung, D. K. (2018). Human Resource Management Practices and Turnover Intention: the Mediating Role of Perceived Organizational Support in Tertiary Institutions in Nigeria. *International Journal of Engineering & Technology* .

Pengaruh Talent Management terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Grand Zuri Pekanbaru. (2023). *Jurnal On Education Vol. 5 No. 4*.

- Petre, A. A. (2022). Spatial distribution of human capital in Romania. *Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography* Vol. 16, No. 2.
- Pradnyana, I. K., & Dewi, I. G. (2022). Effect of Talent Management and Employee Engagement on Turnover Intention with Employee Retention Mediation. *International Journal of Business Management and Economic Review*.
- Putranti, H. R. (2022). *Turnover Intention*. Purbalingga: Eurika Media Aksara.
- Rafliani, F., & Kasmiruddin. (2023). Pengaruh Talent Management terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Grand Zuri Pekanbaru . *Journal on Education*.
- Ramadea, A. S. (2019). *Pengaruh Human Capital Dan Insentif Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Bandara Husein Sastranegara Bandung*. Universitas Komputer Indonesia.
- Rumawas, W. (2021). Talent Management Practices On Employee Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*.
- Sahir, S. H. (2022). *Metodologi Penelitian*. Medan: KBM Indonesia.
- Sari, I. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan PT Mega Central Cab Majalengka*. Universitas Pasundan.
- Setiawan, I., & Prasajo, S. (2021). Effect of Talent Manajement and Employee Engagement on Turnover Intention with Employee Retention Mediation. *Journal of Business, Management, and Accounting*.
- Silvia, N. (2021). *Pengaruh Human Capital Terhadap Pengembangan Karir Karyawan PT. Surya Agrolika Reksa 2 Desa Kotobaru Kecamatan Singingi Hilir*. Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Sjaholm Knudsen, L. B. (2023). Human Resource Management Review. *Human Resource Management Review*.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Surya, C. D. (2022). *PENGARUH JOB SATISFACTION TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN AFFECTIVE COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA KARYAWAN (Studi Pada: SUPER DAZZLE GEJAYAN)*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

- Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. (2019). *International Journal of Contemporary Hospitality Management* .
- Vionika, A., Halim, A. F., & Ningrum, F. S. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Industri Perbankan di Palembang. *Jurnal DIALOGIKA Manajemen dan Administrasi*.
- Wesemann, A. (2023). Turbulence Ahead: Strategic Human Capital Management, Job Satisfaction, and Turnover Intention. *Public Personnel Management*.
- Widodo, Z. D., Agustini, I. G., Utama, A. M., Santosa, S., Novianti, R., Anggraini, R. I., . . . Nograho, L. (2023). *Manajemen Talenta*. Bandung: Widina Bakti Persada Bandung.
- Wong, K. K. (2016). Mediation analysis, categorical moderation analysis, and higher-order constructs modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example using SmartPLS. *Marketing Bulletin, Volume 26*.
- Zaman, A. S., Kabrin, A. I., Osman, A. R., & Jalil, M. B. (2022). Strategic Human Resource Management, Human Capital Management And Talent Management: Same Goals Many Routes? *Academy of Strategic Management Journal Volume 21*.



LAMPIRAN A : Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian



PENGARUH *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* BNI KCP PADANG DENGAN *TALENT MANAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Responden

Dalam rangka melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh *Human Capital Management* Terhadap *Turnover Intention* BNI KCP Padang Dengan *Talent Management* Sebagai Variabel Mediasi**” untuk penyelesaian tugas akhir skripsi sebagai persyaratan menyelesaikan studi di Departemen S1 Manajemen Intake Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas, maka Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nikenia Salsabila Putri
NIM : 2210526007
Jurusan : S1 Intake Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat meluangkan waktunya mengisi beberapa pertanyaan dan pernyataan di dalam mini kuesioner ini dengan baik dan benar. Kuesioner ini digunakan sebagai gambaran umum penulis dalam melihat fenomena yang terjadi pada BNI KCP Padang. Semua informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya. Data yang didapatkan pada penelitian ini semata-mata hanya untuk keperluan akademik. Syarat untuk menjadi responden penelitian ini adalah:

1. Karyawan PT BNI KCP Padang yang tergolong kepada karyawan tetap, tidak termasuk karyawan magang, karyawan kontrak atau karyawan *outsourcing*.
2. Karyawan PT BNI KCP Padang telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun.
3. Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang yang berdomisili di Kota Padang.

Semua jawaban yang Bapak/Ibu berikan akan sangat bermanfaat untuk menyelesaikan penelitian ini. Atas perhatian dan partisipasi dari Bapak/Ibu, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,



I. Deskripsi Responden

Berikan tanda centang (✓) tanggapan atas pertanyaan kuesioner dibawah ini sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu.

1.	Nama/ Inisial (<i>*Boleh tidak diisi</i>)	
2.	Lama Bekerja	<input type="checkbox"/> < 1 Tahun <input type="checkbox"/> 1 Tahun – 3 Tahun <input type="checkbox"/> 4 Tahun – 5 Tahun <input type="checkbox"/> 6 Tahun – 10 Tahun <input type="checkbox"/> 11 Tahun – 15 Tahun <input type="checkbox"/> > 15 Tahun
3.	Posisi/ Jabatan	<input type="checkbox"/> Teller <input type="checkbox"/> Customer Service <input type="checkbox"/> Sales dan Marketing <input type="checkbox"/> Analis Kredit <input type="checkbox"/> Staf Administrasi <input type="checkbox"/> Finance <input type="checkbox"/> Human Resource <input type="checkbox"/> Pemimpin KCP <input type="checkbox"/> SPV Pemasaran <input type="checkbox"/> Security <input type="checkbox"/> Back Office <input type="checkbox"/> Lainnya, sebutkan...
4.	Umur	<input type="checkbox"/> 20 – 25 Tahun <input type="checkbox"/> 26 – 30 Tahun <input type="checkbox"/> 31 – 35 Tahun <input type="checkbox"/> 36 – 40 Tahun <input type="checkbox"/> 41 – 45 Tahun <input type="checkbox"/> > 45 Tahun

5.	Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Laki – Laki <input type="checkbox"/> Perempuan
6.	Jenjang Pendidikan Terakhir	<input type="checkbox"/> SMA/Sederajat <input type="checkbox"/> D3 <input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2 <input type="checkbox"/> S3
7.	Rata – Rata Gaji	<input type="checkbox"/> < Rp 2.000.000 <input type="checkbox"/> Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000 <input type="checkbox"/> Rp 3.000.001 – Rp 4.000.000 <input type="checkbox"/> Rp 4.000.001 – Rp 5.000.000 <input type="checkbox"/> Rp 5.000.001 – Rp 6.000.000 <input type="checkbox"/> > Rp 6.000.000



II. Petunjuk Pengisian:

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi pada salah satu skala yang tepat sesuai dengan tingkat kesetujuan terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan. Pada bagian ini, tidak memiliki jawaban benar atau salah. Dibawah ini terdapat pernyataan – pernyataan berdasarkan variabel dalam penelitian. Bapak/ Ibu untuk memberikan tanda centang (✓) pada satu jawaban yang dianggap paling tepat untuk setiap pernyataan.

Keterangan:

1: Sangat Tidak Setuju (STS)

2: Tidak Setuju (TS)

3: Netral (N)

4: Setuju (S)

5: Sangat Setuju (SS)

III. Daftar Pernyataan

a. Human Capital Management

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
<i>Knowledge Accessibility</i>						
1.	Saya merasa tersedianya informasi dan pelatihan terkait pekerjaan di perusahaan saat ini					
2.	Saya merasa perusahaan menyediakan tempat dan waktu bagi orang-orang untuk melakukan kerja tim dan berkolaborasi					
3.	Saya merasa perusahaan memberikan contoh yang baik serta memperbaiki atau meningkatkannya, lalu disebarkan ke seluruh departemen					
4.	Saya merasa perusahaan memiliki sistem yang mengumpulkan dan menyimpan informasi dan membuatnya tersedia bagi semua karyawan yang mungkin membutuhkannya.					

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
<i>Learning Capacity</i>						
1.	Saya merasa ide-ide baru disambut dengan baik di perusahaan, didorong untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan serta menerima masukan dari karyawan					
2.	Saya merasa pelatihan yang diberikan berguna untuk mendukung tujuan organisasi, serta karyawan diberikan pelatihan tentang teknologi yang berhubungan dengan pekerjaan					
3.	Setiap karyawan memiliki rencana pengembangan resmi yang telah ditetapkan untuk membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka					
4.	Saya merasa para pemimpin menunjukkan kebawahannya bahwa pembelajaran itu bernilai / berharga					
5.	Perusahaan memiliki sistem manajemen pembelajaran yang mengotomati-sasikan pada aspek pelatihan					
<i>Workforce Optimization</i>						
1.	Saya merasa perusahaan memiliki prosedur kerja yang jelas, melatih karyawan secara efektif, dan berfokus pada peningkatan berkelanjutan dalam cara karyawan bekerja.					
2.	Saya merasa kondisi kerja mendukung untuk mencapai kinerja yang tinggi, perusahaan menyediakan sumber daya yang diperlukan dan					

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
	menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung kinerja optimal karyawan					
3.	Saya merasa pada perusahaan saat ini pegawai bertanggung jawab atas kualitas kerja, promosi didasarkan pada kompetensi, kinerja buruk ditangani dengan baik, dan pegawai saling percaya dalam menyelesaikan tugas.					
4.	Perusahaan saat ini memilih karyawan berdasarkan keahliannya, bagi karyawan baru harus menyelesaikan orientasi secara menyeluruh					
5.	Perusahaan saat ini memiliki sistem dan proses untuk mengelola kinerja dan bakat karyawan					
<i>Leadership Practice</i>						
1.	Manajemen di perusahaan saat ini berkomunikasi secara terbuka dan efektif kepada karyawannya					
2.	Manajemen di perusahaan saat ini berkolaborasi dengan karyawan dengan meminta masukan					
3.	Manajer di perusahaan saat ini menunjukkan nilai-nilai organisasi, menghilangkan hambatan, memberikan umpan balik konstruktif, melakukan penilaian kinerja, dan menginspirasi kepercayaan diri karyawan					
4.	Senior Eksekutif di perusahaan menghilangkan hambatan, memberikan umpan balik konstruktif, dan menginspirasi kepercayaan diri karyawan					

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
5.	Perusahaan saat ini memiliki sistem pengembangan Kepemimpinan dan sistim transisi yang efektif					
<i>Career Advancement/Employee Engangement</i>						
1.	Saya merasa pekerjaan diatur dengan baik dan memanfaatkan bakat serta keterampilan karyawan					
2.	Saya merasa pekerjaan saya terjamin, karyawan dihargai atas prestasinya, dan karyawan diberi peluang untuk maju					
3.	Saya merasa beban kerja yang diberikan memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik dan dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupannya					
4.	Saya merasa perusahaan saat ini memiliki sistem evaluasi secara berkelanjutan terhadap partisipasi karyawan					

Sumber: dan Zaman et al., (2022) dan Bassi (2008)

b. Talent Management

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan saat ini memiliki strategi yang baik untuk mengidentifikasi kebutuhan talenta untuk posisi penting di perusahaan					
2.	Di perusahaan saya, posisi penting diidentifikasi dan diisi dengan talenta yang sesuai					

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
3.	Perusahaan saya menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat					
4.	Perusahaan melakukan proses rekrutmen untuk memilih karyawan yang berbakat					
5.	Perekrutan pegawai untuk mengisi jabatan yang kosong di perusahaan saat ini dilakukan dari internal dan eksternal perusahaan					
6.	Saya merasa setiap karyawan dipilih melalui proses rekrutmen sesuai dengan standar perusahaan					
7.	Menurut saya, perusahaan memberi saya kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan sesuai jenis pekerjaan					
8.	Perusahaan saat ini memberikan kesempatan rotasi kerja untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar					
9.	Perusahaan saya secara berkala mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan					
10	Menurut saya, gaji dan tunjangan kerja yang diberikan perusahaan cukup kompetitif sesuai dengan pekerjaan					
11.	Saya merasa adanya keadilan dalam pengembangan karir di kalangan karyawan di tempat kerja					
12.	Menurut saya, Perusahaan terus berupaya memperbaiki kondisi kerja					

Sumber: (Khairina, Games, & Yuliasri, 2022)

c. Turnover Intention

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya terkadang berpikir merasa harus berhenti dari pekerjaan saya di tempat kerja saat ini					
2.	Saya berpikir akan berhenti dari pekerjaan saya di perusahaan saat ini dalam 1 tahun atau kurang					
3.	Saat ini saya serius mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini untuk bekerja di perusahaan lain					
4.	Saya memiliki pertimbangan berhenti dari perusahaan saat ini jika kondisinya menjadi lebih buruk					
5.	Saya berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini					
6.	Saya ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan saat ini					
7.	Secepat mungkin saya meninggalkan perusahaan ini					
8.	Saya berencana mencari pekerjaan baru tahun depan					
9.	Saya sudah tidak nyaman lagi dengan pekerjaan ini sehingga lebih baik mencari pekerjaan lainnya					
10.	Saya sering mencari informasi mengenai pekerjaan lain					

Sumber: (Jung et al., 2021)

IV. Saran dan Masukan

TERIMAKASIH.



LAMPIRAN B : Data Jawaban Responden

1. Turnover Intention

No.	TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6	TI7	TI8	TI9	TI10
1.	3	2	2	3	2	4	2	2	2	2
2.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8.	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2
9.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13.	4	3	4	5	5	5	4	5	3	4
14.	2	2	3	3	1	4	3	3	1	2
15.	2	1	3	1	1	2	2	1	1	1
16.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19.	3	1	3	5	2	5	1	3	1	1
20.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21.	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
22.	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
23.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26.	2	2	1	1	1	3	1	3	3	3
27.	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3
28.	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
29.	1	1	1	3	2	3	2	2	2	2
30.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31.	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
32.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33.	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1
34.	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
35.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37.	3	2	2	3	2	4	3	2	2	3

No.	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T110
38.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
42.	4	4	3	5	5	5	4	3	2	2
43.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
44.	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
45.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
46.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
47.	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4
48.	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
49.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
50.	3	3	2	4	3	4	3	3	3	4
51.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52.	3	3	2	3	1	4	2	1	1	3
53.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
54.	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
55.	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
63.	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2
64.	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
65.	5	3	3	3	3	4	2	2	4	3
66.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
67.	4	1	1	2	1	5	1	2	1	5
68.	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
69.	1	1	2	4	2	2	2	2	2	2
70.	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2
71.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
72.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
73.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
74.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
75.	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3
76.	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3
77.	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2
78.	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2

No.	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T110
79.	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
80.	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2
81.	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1
82.	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
83.	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
84.	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2
85.	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2
86.	2	1	3	2	1	1	3	1	1	2
87.	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2
88.	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2
89.	3	3	2	1	1	1	1	1	2	2
90.	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2



2. Human Capital Management

No	H C M1	H C M2	H C M3	H C M4	H C M5	H C M6	H C M7	H C M8	H C M9	HC M1 0	HC M1 1	HC M1 2	HC M1 3	HC M1 4	HC M1 5	HC M1 6	HC M1 7	HC M1 8	HC M1 9	HC M2 0	HC M2 1	HC M2 2	HC M2 3	
1.	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2.	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5.	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6.	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1
7.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9.	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5
11.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3
14	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

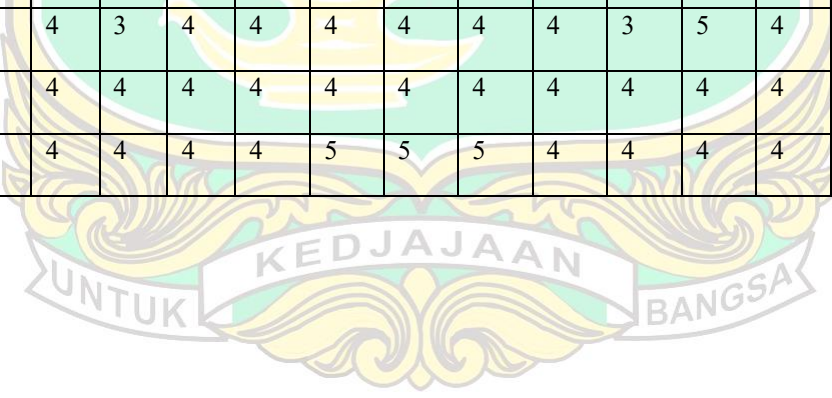
No	H C M1	H C M2	H C M3	H C M4	H C M5	H C M6	H C M7	H C M8	H C M9	HC M1 0	HC M1 1	HC M1 2	HC M1 3	HC M1 4	HC M1 5	HC M1 6	HC M1 7	HC M1 8	HC M1 9	HC M2 0	HC M2 1	HC M2 2	HC M2 3	
19	5	5	3	5	1	5	5	3	5	5	5	3	5	3	1	3	2	2	3	3	3	1	3	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
26	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
27	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1	2
28	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
29	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
30	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
31	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

No	H C M1	H C M2	H C M3	H C M4	H C M5	H C M6	H C M7	H C M8	H C M9	HC M1 0	HC M1 1	HC M1 2	HC M1 3	HC M1 4	HC M1 5	HC M1 6	HC M1 7	HC M1 8	HC M1 9	HC M2 0	HC M2 1	HC M2 2	HC M2 3	
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
35	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
36	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
42	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3
43	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5

No	HC C M1	HC C M2	HC C M3	HC C M4	HC C M5	HC C M6	HC C M7	HC C M8	HC C M9	HC M1 0	HC M1 1	HC M1 2	HC M1 3	HC M1 4	HC M1 5	HC M1 6	HC M1 7	HC M1 8	HC M1 9	HC M2 0	HC M2 1	HC M2 2	HC M2 3
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2
54	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3
55	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

No	H C M1	H C M2	H C M3	H C M4	H C M5	H C M6	H C M7	H C M8	H C M9	HC M1 0	HC M1 1	HC M1 2	HC M1 3	HC M1 4	HC M1 5	HC M1 6	HC M1 7	HC M1 8	HC M1 9	HC M2 0	HC M2 1	HC M2 2	HC M2 3
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	2	3
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4
68	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4

No	H C M1	H C M2	H C M3	H C M4	H C M5	H C M6	H C M7	H C M8	H C M9	HC M1 0	HC M1 1	HC M1 2	HC M1 3	HC M1 4	HC M1 5	HC M1 6	HC M1 7	HC M1 8	HC M1 9	HC M2 0	HC M2 1	HC M2 2	HC M2 3
79	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4
81	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4	4
82	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
86	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4
88	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4
89	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4



3. Talent Management

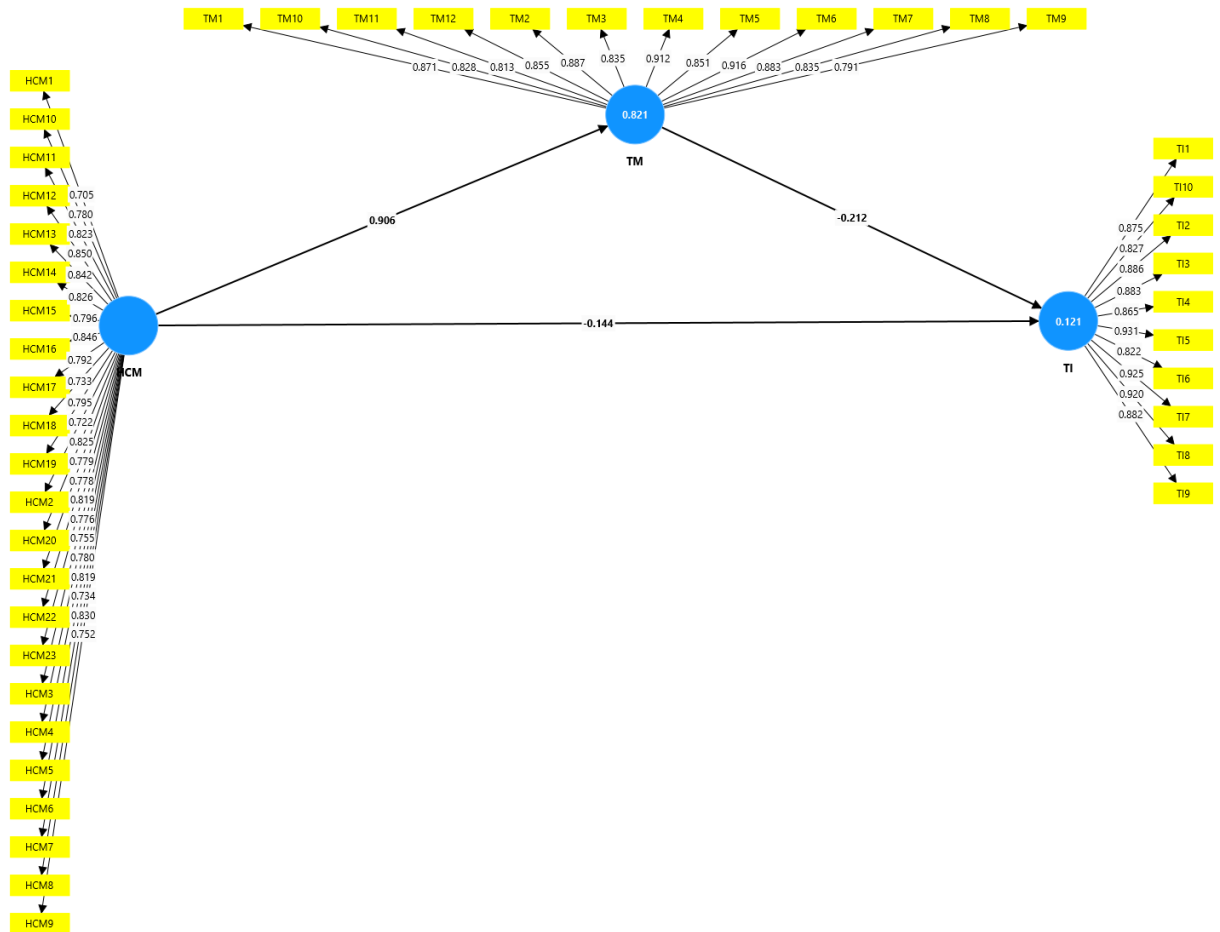
No.	TM1	TM2	TM3	TM4	TM5	TM6	TM7	TM8	TM9	TM10	TM11	TM12
1.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2.	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4
3.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6.	5	5	1	5	5	5	5	1	5	1	1	5
7.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13.	5	5	3	4	5	4	4	5	3	3	5	5
14.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
16.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19.	2	2	3	5	5	4	3	5	5	4	2	5
20.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21.	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
22.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24.	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
25.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26.	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
27.	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28.	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
29.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30.	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5
31.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34.	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
35.	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37.	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
38.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No.	TM1	TM2	TM3	TM4	TM5	TM6	TM7	TM8	TM9	TM10	TM11	TM12
40.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42.	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4
43.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
45.	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3
46.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48.	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
49.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
50.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52.	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
53.	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2
54.	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
55.	3	2	2	3	2	2	3	3	4	2	2	2
56.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58.	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60.	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
61.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65.	3	2	1	3	4	3	3	3	3	2	2	3
66.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
68.	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5
69.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
70.	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4
71.	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
72.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
75.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78.	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
80.	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4

No.	TM1	TM2	TM3	TM4	TM5	TM6	TM7	TM8	TM9	TM10	TM11	TM12
81.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82.	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
83.	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4
84.	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	5
85.	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4
86.	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
87.	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
88.	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5
89.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
90.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



LAMPIRAN C : *Output SmartPLS Versi 4.1*



Gambar 4 Hasil *Outer Loading* Smart PLS Versi 4.1

Tabel 25 Nilai *Outer Loading*

Variabel	Human Capital Management (X)	Turnover Intention (Y)	Talent Management (M)
HCM1	0,705		
HCM10	0,780		
HCM11	0,823		
HCM12	0,850		
HCM13	0,842		
HCM14	0,826		
HCM15	0,796		

Variabel	<i>Human Capital Management (X)</i>	<i>Turnover Intention (Y)</i>	<i>Talent Management (M)</i>
HCM16	0,846		
HCM17	0,792		
HCM18	0,733		
HCM19	0,795		
HCM2	0,722		
HCM20	0,825		
HCM21	0,779		
HCM22	0,778		
HCM23	0,819		
HCM3	0,776		
HCM4	0,755		
HCM5	0,780		
HCM6	0,819		
HCM7	0,734		
HCM8	0,830		
HCM9	0,752		
TI1		0,875	
TI10		0,827	
TI2		0,886	
TI3		0,883	
TI4		0,865	
TI5		0,931	
TI6		0,822	
TI7		0,925	
TI8		0,920	
TI9		0,882	
TM1			0,871
TM10			0,828
TM11			0,813
TM12			0,855
TM2			0,887
TM3			0,835
TM4			0,912
TM5			0,851
TM6			0,916
TM7			0,883
TM8			0,835
TM9			0,791

Tabel 26 Nilai AVE

Variabel	AVE
HCM	0,625
TI	0,778
TM	0,735

Tabel 19 Nilai Cross Loading

	<i>Human Capital Management (X)</i>	<i>Turnover Intention (Y)</i>	<i>Talent Management (M)</i>
HCM1	0,705	-0,339	0,683
HCM10	0,780	-0,356	0,663
HCM11	0,823	-0,323	0,753
HCM12	0,850	-0,317	0,740
HCM13	0,842	-0,322	0,794
HCM14	0,826	-0,215	0,752
HCM15	0,796	-0,219	0,735
HCM16	0,846	-0,310	0,760
HCM17	0,792	-0,255	0,686
HCM18	0,733	-0,171	0,634
HCM19	0,795	-0,186	0,764
HCM2	0,722	-0,258	0,625
HCM20	0,825	-0,281	0,812
HCM21	0,779	-0,280	0,788
HCM22	0,778	-0,206	0,751
HCM23	0,819	-0,225	0,793
HCM3	0,776	-0,345	0,671
HCM4	0,755	-0,247	0,650
HCM5	0,780	-0,248	0,633
HCM6	0,819	-0,319	0,723
HCM7	0,734	-0,158	0,676
HCM8	0,830	-0,271	0,674
HCM9	0,752	-0,216	0,639
TI1	-0,329	0,875	-0,358
TI10	-0,191	0,827	-0,199
TI2	-0,300	0,886	-0,325
TI3	-0,283	0,883	-0,310
TI4	-0,231	0,865	-0,240
TI5	-0,317	0,931	-0,315
TI6	-0,322	0,822	-0,308
TI7	-0,301	0,925	-0,302

	<i>Human Capital Management (X)</i>	<i>Turnover Intention (Y)</i>	<i>Talent Management (M)</i>
TI8	-0,273	0,920	-0,252
TI9	-0,350	0,882	-0,341
TM1	0,819	-0,293	0,871
TM10	0,745	-0,172	0,828
TM11	0,771	-0,117	0,813
TM12	0,748	-0,290	0,855
TM2	0,811	-0,343	0,887
TM3	0,779	-0,307	0,835
TM4	0,797	-0,366	0,912
TM5	0,737	-0,287	0,851
TM6	0,815	-0,402	0,916
TM7	0,799	-0,290	0,883
TM8	0,760	-0,211	0,835
TM9	0,733	-0,399	0,791



Tabel 27 Hasil Fornell-Lacker Criterion

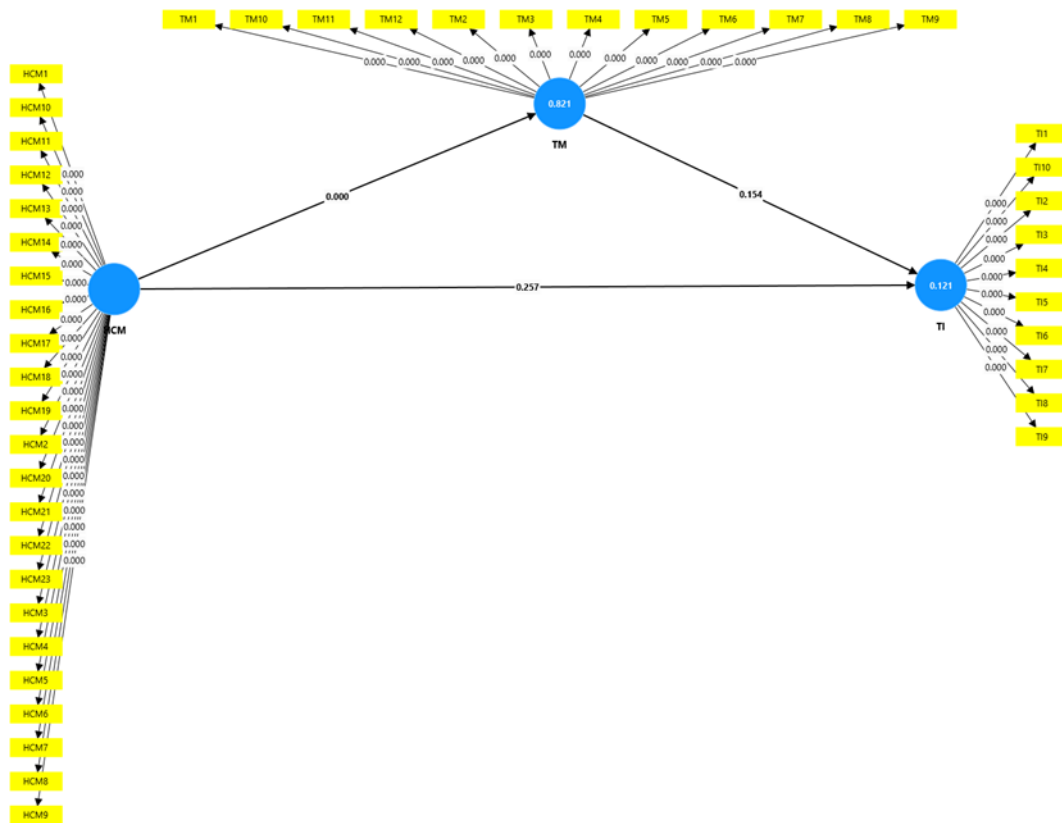
Variabel	<i>Human Capital Management (X)</i>	<i>Turnover Intention (Y)</i>	<i>Talent Management (M)</i>
HCM	0,790		
TI	-0,336	0,882	
TM	0,705	-0,342	0,857

Tabel 28 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Human Capital Management (X)</i>	0,973	0,974	0,974	0,625
<i>Turnover Intention (Y)</i>	0,968	0,974	0,972	0,778
<i>Talent Management (M)</i>	0,967	0,968	0,971	0,735

Tabel 29 R-Square

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Turnover Intention (Y)</i>	0,121	0,101
<i>Talent Management (M)</i>	0,821	0,819



Gambar 5 Hasil *Bootsrapping*

Tabel 30 Hasil *Path Coefficient*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Keterangan
HCM (X) -> TI (Y)	-0,144	-0,162	0,221	0,652	0,257	Hipotesis ditolak
HCM (X) -> TM (M)	0,906	0,908	0,021	42,194	0,000	Hipotesis diterima
TM (M) -> TI (Y)	-0,212	-0,211	0,208	1,018	0,154	Hipotesis ditolak

Tabel 31 Spesific Indirect Effect

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
HCM -> TM -> TI	-0.192	-0.191	0.189	1.013	0.156	Hipotesis ditolak



SKRIPSI Nikenia Salsabila Putri (2210526007)

ORIGINALITY REPORT

5% SIMILARITY INDEX	6% INTERNET SOURCES	3% PUBLICATIONS	2% STUDENT PAPERS
-------------------------------	-------------------------------	---------------------------	-----------------------------

PRIMARY SOURCES

1	scholar.unand.ac.id Internet Source	3%
2	digilib.unila.ac.id Internet Source	1%
3	ejournal.unhi.ac.id Internet Source	1%
4	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	1%
5	jonedu.org Internet Source	1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On