

PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN MEDIASI DUKUNGAN ORGANISASI

Astrid Gabriela Hassan¹

Chloro Aprit Donianto²

Toar Joshua Kiolol³

Tengku Mohd. Khairal Abd⁴

^{1,2,3,4} Bina Nusantara University

¹email: astrid.hassan@binus.ac.id

ABSTRACT

Employee retention helps companies in managing qualified employees to stay in the company by motivating and encouraging them to contribute optimally, during a long period of work. This study aims to examine and identify the effect of Talent Management, and Work-Life Balance on Employee Retention, with the mediating by Organizational Support. This research uses a survey strategy and the data collection by distributing questionnaires to PT. Bank SulutGo employees as respondents. The hypothesis test was conducted by using SPSS with multi linear regression approach and the results of this study indicate that: 1. Talent Management affects Employee Retention; 2. Work-Life Balance does not affect Employee Retention; 3. Organizational Support affects Employee Retention; 4. Talent Management affects Organizational Support; 5. Organizational Support mediates the relationship between Talent Management and Employee Retention; 6. Work-Life Balance affects Organizational Support; 7. Organizational Support mediates the relationship between Work-Life Balance and Employee Retention. This study concludes that Talent Management and Organizational Support affect employee retention, while Work-Life Balance does not affect employee retention. Other conclusions also show that Organizational Support can act as a mediator in the relationship between Talent Management and Employee Retention and the relationship between Work-Life Balance and Employee Retention.

Keywords: *employee retention; talent management; work-life balance; organizational support.*

ABSTRAK

Retensi karyawan dapat membantu perusahaan dalam mengelola karyawan yang berkualitas sehingga karyawan yang ada tidak meninggalkan perusahaan dengan mendorong karyawan agar dapat secara optimal berkontribusi, dalam periode kerja yang lama. Penelitian ini bertujuan menguji dan mengidentifikasi pengaruh dari *Talent Management*, *Work-Life Balance* terhadap Retensi Karyawan yang dimediasi oleh Dukungan Organisasi. Penelitian dilakukan dengan strategi survei dan pengumpulan data dengan membagikan kuisioner pada karyawan PT. Bank SulutGo sebagai responden. Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS dengan pendekatan regresi liner berganda dan hasil dari penelitian ini menunjukkan: 1. *Talent Management* berpengaruh terhadap Retensi Karyawan; 2. *Work-Life Balance* tidak berpengaruh terhadap Retensi Karyawan; 3. Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan; 4. *Talent Management* berpengaruh terhadap

Dukungan Organisasi; 5. Dukungan Organisasi memediasi hubungan antara *Talent Management* dengan Retensi Karyawan; 6. *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Dukungan Organisasi; 7. Dukungan Organisasi memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dengan Retensi Karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah *Talent Management* dan Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan, sedangkan *Work-Life Balance* tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Kesimpulan lainnya juga menunjukkan Dukungan Organisasi dapat berperan sebagai mediator terhadap hubungan antara *Talent Management* dan Retensi Karyawan dan dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan Retensi Karyawan.

Kata kunci: retensi karyawan; *talent management*; *work-life balance*; dukungan organisasi.

1. PENDAHULUAN

Menjaga ketersediaan sumber daya manusia untuk memastikan keberlangsungan dan perkembangan perusahaan merupakan salah satu strategi penting dalam menjalankan perusahaan. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menciptakan produktivitas kerja dan meningkatkan efisiensi kerja. Sumber daya manusia tersebut tidak lagi menjadi *human resources*, namun berkembang menjadi *human capital*, yang meliputi spektrum yang lebih luas dari sekedar tenaga kerja sebagai individu, namun juga keahlian, pengetahuan, dan kecakapan yang dimilikinya agar dapat berkontribusi dengan optimal di organisasi. Saat ini perusahaan mengalami tantangan dalam meretensi talenta terbaik yang dimilikinya untuk tetap menjaga kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan. Firma konsultan bisnis McKinsey, pada tahun 1997, memunculkan frase "*the war of talent*", dimana kompetisi untuk mendapatkan talenta terbaik di industri yang menjadi semakin sengit, karena kondisi keterbatasan tenaga ahli dan kompetensi serta keterbatasan jumlah lapangan pekerjaan, dikutip dari Mathew (2015) dan Turner & Kalman (2014). Studi yang dilakukan Damei (2020) juga menyatakan menjaga tingkat *turnover* dengan strategi retensi karyawan dimasukkan pada parameter yang mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan, selain parameter finansial. Disampaikan juga pada studi tersebut, umumnya perusahaan dinilai berdasarkan bagaimana perusahaan menjalankan strategi tersebut, dengan pertimbangan jika karyawan yang kompeten berhasil dipertahankan, dapat berimplikasi pada kinerja perusahaan secara otomatis.

Menurut Bibi, et al. (2018) dan Akila (2012), usaha untuk meretensi karyawan adalah proses yang dilakukan perusahaan menciptakan atmosfer yang membuat karyawan termotivasi untuk berada di organisasi, dan bersifat menguntungkan bagi kedua belah pihak, perusahaan dan karyawan. Hancock, Allen, Bosco, McDaniel, & Pierce (2013), menyampaikan hasil studi dari para akademisi dan peneliti memvalidasi bahwa retensi karyawan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan ketiadaan aspek tersebut memberi dampak negatif pada kinerja yang optimal. Dalam mencapai tujuan perusahaan secara inovatif dan menjaga pertumbuhan bisnisnya, perusahaan memerlukan dukungan dari karyawan yang memiliki keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang melebihi rata-rata. Untuk mempertahankan karyawan bertalenta, maka perusahaan perlu menerapkan strategi

pengelolaan talenta yang tepat sehingga karyawan akan tinggal dan terus memberikan kontribusi bagi perusahaan. Menurut survei yang dilakukan oleh Price Waterhouse Cooper (PwC) pada tahun 2014, organisasi yang mengimplementasikan strategi pengelolaan dan retensi karyawan, realisasi strategi penjualan naik hingga 75% dan efektivitas finansial perusahaan naik hingga 85% (Mai & Thuy, 2020). Strategi untuk mempertahankan dan mengembangkan tenaga kerja yang kompeten di perusahaan menjadi salah satu bagian terpenting pada pengelolaan *human capital*.

Tantangan dalam mengimplementasikan retensi karyawan juga dihadapi oleh pelaku industri di Indonesia, sebagai suatu negara yang memiliki jumlah penduduk di usia produktif (15 – 64 tahun) mencapai lebih dari 190 juta (investor.id 2021). Lebih lanjut, dikutip dari bisnis.com (2020), Indonesia juga dihadapkan pada permasalahan perekrutan tenaga kerja di Indonesia tahun 2020 melambat hingga 36% dibandingkan tahun 2019 yang mencapai 43%, dengan estimasi mencapai 52.000 tenaga kerja yang masuk dan keluar perusahaan. Tingkat *turnover* tertinggi di Indonesia, dari studi yang dilakukan oleh Mercer Indonesia, terjadi pada sektor industri berkaitan dengan teknologi, jasa keuangan, dan *consumer goods*, dikutip dari kompas.com (2020). Bank SulutGo (BSG) sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di sektor jasa finansial di Indonesia, khususnya sebagai bank pembangunan daerah di Provinsi Sulawesi Utara Gorontalo. Badan usaha milik daerah, yang diharapkan dapat menjadi penggerak pertumbuhan ekonomi masyarakat Sulawesi Utara Gorontalo, saat ini dihadapkan pada tantangan untuk menjaga tingkat retensi karyawan. Berdasarkan data dari laporan tahunan perusahaan tahun 2020, terjadi penurunan jumlah karyawan pada level *Officer* sebanyak 17.6% dari tahun sebelumnya. Selain itu, perusahaan juga dihadapkan tantangan lain terkait sumber daya manusia, dimana pada 5 tahun terakhir jumlah karyawan yang memasuki masa purnabakti sebanyak 61 orang pada level jabatan pengambil keputusan, hal ini berpotensi mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, BSG perlu mempersiapkan strategi retensi karyawan yang tepat, tidak hanya untuk mempertahankan karyawan yang kompeten akan tetapi juga menarik talenta-talenta baru, untuk dapat dikembangkan sebagai suksesor bagi organisasi. Dengan strategi retensi yang sesuai, diharapkan dapat mendukung tercapainya visi misi perusahaan, untuk tumbuh berkembang, menjadi bank yang inovatif, berdaya saing tinggi, dan berorientasi pada kepuasan nasabah.

Rumusan Masalah

Retensi karyawan bukan merupakan konsep baru pada penelitian sumber daya manusia pada organisasi, berbagai studi dan penelitian terkait telah dilakukan di berbagai industri dan negara. Penelitian Piansoongnern et. al. (2011) pada 3 (tiga) perusahaan semen terbesar di Thailand mengungkapkan bahwa rencana *talent management*, dukungan manajemen, dan keseimbangan kehidupan kerja adalah faktor penting untuk mempertahankan karyawan di sebuah organisasi. Pada faktor *Talent Management* (TM), Hassan, Razi, Qamar, Jaffir, & Suhail (2013), menyatakan *Talent Management* sebagai faktor yang membantu mempertahankan karyawan yang kompeten untuk tetap berada di organisasi. Penelitian lain yang dilakukan Waithiegni Kibui (2015) ditemukan *Talent Management* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap aspek retensi karyawan di Kenya dengan menggunakan variabel pemetaan kompetensi, keterlibatan karyawan, manajemen kinerja dan

pengembangan karir. Pada penelitian lain yang dilakukan Chaturvedi dan Sangwan (2016) pemetaan kompetensi, rekrutmen, wawancara, seleksi, penempatan, pengelolaan kinerja dan reward, pelatihan dan pengembangan, rencana suksesi dan karir memiliki peran dalam *talent management* dan retensi karyawan. Namun demikian pada penelitian Ekhsan dan Taopik (2020) ditemukan bahwa *Talent Management* tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan.

Penelitian pengaruh faktor dukungan organisasi terhadap retensi karyawan yang dilakukan Jimoh dan Daisy (2020) pada karyawan bank di Nigeria menunjukkan hubungan yang saling mempengaruhi antara dukungan organisasi dan retensi karyawan. Hal ini didukung oleh studi sebelumnya yang dilakukan Altınöz, Çakıroğlu & Çöp (2013) bahwa perubahan persepsi eksekutif mengenai *talent management* memiliki dampak positif terhadap kepercayaan organisasi dan retensi karyawan. Hal tersebut juga didukung oleh hasil studi yang dilakukan Iqbal dan Hashmi (2015) mengenai pengaruh dukungan organisasi terhadap retensi karyawan pada institusi pendidikan Pakistan. Tuzun dan Kalemci (2013) menemukan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap retensi, sedangkan pada penelitian Billah (2009) di Bangladesh ditemukan tidak adanya hubungan signifikan antara dukungan organisasi dan retensi.

Karyawan yang tidak menemukan keseimbangan kehidupan kerja akan mencari pekerjaan di perusahaan lain yang memberikan keseimbangan tersebut. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil studi Tan (2019) menyatakan bahwa pentingnya organisasi dalam menjaga praktek WLB karena akan mendukung produktivitas pekerja dan menjaga intensi pekerja untuk tetap berada di organisasi. Hasil penelitian Silaban dan Margaretha (2021) menunjukkan bahwa WLB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan strategi retensi karyawan yang dilakukan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Reyes dan Norona (2019) pada faktor retensi karyawan milenial di industri telekomunikasi Filipina. Penelitian lain yang dilakukan Isfahani dan Boustani (2014) bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan Universitas Isfahan Iran. Sebaliknya, Ambrosius (2016) menemukan bahwa keseimbangan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi di perusahaan multinasional Brazil.

Berdasarkan hasil yang berbeda dari beberapa penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan juga terbatas pada beberapa industri di negara tertentu, penggunaan model penelitian yang berbeda-beda, maka perlu dilakukan penelitian pada industri lain di negara yang berbeda.

Manfaat dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pandangan dari karyawan pada salah satu institusi perbankan di Indonesia mengenai pengaruh *talent management* dan *work-life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh dukungan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk (1) mengetahui pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan, (2) mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap retensi karyawan, (3) mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap retensi karyawan, (4) mengetahui pengaruh *talent management* terhadap dukungan organisasi, (5) mengetahui pengaruh dukungan organisasi dalam memediasi hubungan antara *talent management* dan retensi karyawan, (6) mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap dukungan organisasi,

dan (7) mengetahui pengaruh dukungan organisasi dalam memediasi hubungan antara *work-life balance* dan retensi karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah konsep kompleks dan tidak memiliki cara khusus untuk mempertahankan karyawan didalam perusahaan (Sinha, 2012). Retensi karyawan didefinisikan oleh Akila (2012) sebagai tindakan di mana karyawan diharapkan menjadi bagian dari institusi untuk jangka waktu maksimum untuk pencapaian pekerjaan. Menurut Kgomo dan Swarts (2010), mempertahankan karyawan sangat penting untuk mencapai kesuksesan bisnis. Lebih lanjut, Pregnolato, Bussin, dan Schlechter (2017) menyatakan retensi karyawan sebagai salah satu tantangan terbesar dalam HRM yang dihadapi organisasi dan pimpinan. Sementara Alhmoud dan Rjoub (2019) menyatakan retensi karyawan membantu perusahaan dalam pengelolaan karyawan berkualitas sehingga mereka tidak meninggalkan perusahaan dengan memotivasi dan mendorong karyawan agar dapat secara optimal berkontribusi, dalam periode kerja yang lama. Studi lain menyebutkan, retensi dapat mengurangi biaya untuk proses rekrutmen dan pelatihan serta peningkatan efisiensi dan kinerja karyawan (Satpathy dan Das, 2011). Hal ini sesuai dengan studi Samuel dan Chipunza (2009), bahwa tujuan retensi untuk mencegah terjadinya kerugian bagi perusahaan jika karyawan berhenti dari pekerjaan mereka dan berdampak negatif pada produksi dan kemakmuran. Retensi karyawan memberikan manfaat seperti kepuasan pelanggan, pelayanan yang lebih baik, biaya lebih rendah, sensitivitas berkurang, interaksi positif, peningkatan pangsa pasar, dan peningkatan efisiensi (Karimi dan Parsafar, 2017). Lebih lanjut lagi, Damei (2020) menemukan pada penelitiannya, bahwa beberapa variabel yang memberikan pengaruh positif pada retensi karyawan, sehingga perlu menjadi pertimbangan organisasi, antara lain dukungan pimpinan, kebijakan *work-life balance*, prospek pekerjaan, dan *benefit*.

Talent Management

Dalam mencapai kesuksesan, sebuah perusahaan membutuhkan dukungan talenta untuk memperkuat kemampuan perusahaan di tengah persaingan industri. *Talent management* menurut Altınöz, Çakıroğlu & Çöp (2013) adalah praktik pengelolaan sumber daya manusia yang memungkinkan perusahaan untuk menghadapi tantangan untuk memenuhi kebutuhan talenta dengan ketersediaan talenta yang ada sehingga membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Ekhsan dan Taopik (2020) pada studinya juga menyatakan *talent management* adalah proses sistematis, dinamis, untuk menemukan, mengembangkan dan mempertahankan bakat. Strategi pengelolaan *talent management* didorong oleh tren tenaga kerja yang semakin global dan virtual, generasi berbeda yang bekerja bersama, harapan hidup yang lebih lama, dan tenaga kerja yang berdaya dan mandiri yang telah mengubah lingkungan kerja (Tucker, Kao, & Verna, 2005). Selanjutnya pada penelitian Nzewi, Chiekezie, dan Ogbeta (2016) menemukan bahwa *talent management* memastikan karyawan bertindak secara profesional dalam menjalankan bisnis dan perusahaan memiliki karyawan yang berpengalaman, berkualitas, dan memiliki integritas. Pada kerangka kerja *talent management* dalam Pella dan Inayati (2011), ruang lingkup *talent management*

terbagi dalam 5 (lima) kategori utama, yaitu rekrutmen, pengelolaan kinerja, perencanaan suksesi, pelatihan dan pengembangan, serta retensi yang harus dilakukan oleh perusahaan agar memperoleh hasil *talent management* yang maksimal. Menurut Armstrong & Taylor (2014) *talent management* adalah proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan meliputi *talent attraction, retaining, motivating and developing*.

Work-Life Balance

Work-life balance secara konsep adalah pengelolaan yang efektif dari pekerjaan profesional individu, tanggung jawab keluarga, dan kegiatan personal lainnya (Keelan, 2015). Noor (2011) mendefinisikan *work-life balance* sebagai pengelolaan yang efisien dari suatu aksi penyeimbangan terkait dengan kegiatan pekerjaan, keluarga, dan personal lainnya. Keseimbangan dalam menjalankan tuntutan kehidupan memungkinkan karyawan dapat mengatur peran sehingga dalam kehidupan karyawan terjadi keharmonisan dan mengurangi konflik. *Work-life balance* muncul karena adanya kebutuhan bisnis untuk mengelola masalah ketidakhadiran, stres kesehatan, retensi tenaga kerja, dan kebutuhan untuk membentuk citra perusahaan yang empatik dan bertanggung jawab secara sosial (Mordí, Mmieh, & Ojo, 2013). Studi yang dilakukan Ajith et al (2013) terkait *work-life balance* menunjukkan bahwa karyawan yang dapat menyeimbangkan kepentingan pekerjaan dan pribadi, dapat terjadi dikarenakan adanya regulasi *work-life balance* yang lebih baik. Dalam studi Chalofsky (2003) menyampaikan bahwa *work-life balance* dapat dicapai dengan menyeimbangkan pekerjaan dan kebebasan waktu melalui lingkungan kerja yang fleksibel. Sementara itu, keseimbangan yang sehat antara urusan pekerjaan dengan personal menduduki peringkat yang lebih tinggi dari pengupahan secara finansial, ditunjukkan pada studi yang dilakukan oleh Shah et al (2019).

Dukungan Organisasi

Krishnan dan Mary (2012) mendefinisikan dukungan organisasi sebagai kepekaan perusahaan untuk menghargai dan mengakui keterlibatan karyawan termasuk juga kepedulian pada kesejahteraannya. Dukungan organisasi dalam pandangan karyawan adalah bagaimana organisasi menghargai dan memiliki kepedulian terhadap mereka dan seberapa besar hal tersebut mendukung karyawannya (Iqbal dan Hashmi, 2015). Menurut Colakoglu et al (2010) dukungan organisasi sangat penting bagi karyawan sebagai faktor yang memberi dampak tingkat kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan. Sebagaimana dalam penelitian Tan (2008) dukungan dari organisasi yang diwakili oleh *supervisor* meliputi evaluasi kinerja, pengembangan karir, dan arah pekerjaan. Ahmad, Bibi, dan Majid (2016) juga menegaskan bahwa jika karyawan memperoleh dukungan yang mencukupi dari *supervisor*, maka karyawan akan menunjukkan perilaku positif terhadap perusahaan tersebut. Studi lain oleh Tumwesigye (2010) menyatakan bahwa karyawan akan berkomitmen untuk menjadi bagian dari organisasi dalam waktu yang lama apabila organisasi mengapresiasi usaha dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Pengembangan Hipotesis

Hubungan *Talent Management* dan Retensi Karyawan

Penelitian Piansoongnern et al (2011) menyelidiki strategi *talent management* dan keterlibatan karyawan pada 3 (tiga) perusahaan semen terkemuka di Thailand, yang mengungkapkan perencanaan *talent management* yang kuat, baiknya dukungan manajemen, organisasi terintegrasi, keseimbangan pada tanggung jawab kerja dengan kehidupan rutinitas karyawan, dan faktor lingkungan pekerjaan dan organisasi lainnya adalah faktor yang dapat menjaga staf bertalenta untuk tetap di organisasi. Ahmad, Bibi and Majid (2017) pada studinya di Pakistan menyatakan bahwa pelatihan dapat mendorong komitmen karyawan untuk tetap berada di perusahaan. Peningkatan keterikatan karyawan dengan pelatihan akan berdampak signifikan terhadap produktivitas, dan peningkatan retensi karyawan (Dhanalakshmi & Gurunathan, 2014). Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dikaji oleh Kataike (2013) yang membuktikan adanya relasi yang positif dan penting antara *talent management* dengan retensi karyawan. Kaliannan et al (2016) dalam penelitiannya mendukung pernyataan bahwa peluang untuk karyawan berkembang dan dipromosikan dalam karir mereka, dapat meningkatkan minat mereka untuk bekerja di organisasi yang sama. Dalam penelitian yang dilakukan Isfahani dan Boustani (2014) pada staf universitas di Iran bahwa organisasi dapat memperoleh manfaat dari *talent management* termasuk pengelolaan karir, pendampingan, pembinaan, pelatihan, pengalaman pekerjaan dan perencanaan suksesi dalam menangani krisis tenaga kerja. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:

H1: *Talent Management* berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

Hubungan *Work-Life Balance* dan Retensi Karyawan

Program *work-life balance* bertujuan untuk mengurangi konflik antara kehidupan kerja dan kehidupan keluarga, meningkatkan komitmen karyawan ke perusahaan dan mengarah ke tingkat retensi yang lebih tinggi (Bruck, Allen, & Spector, 2002; Casper & Buffardi, 2004; Forsyth & Polzer- Debruyne, 2007). Konsep *work-life balance* memungkinkan karyawan untuk menjalani kehidupan yang memuaskan, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan retensi karyawan berbakat (Yamamoto, 2011). Pernyataan dari penelitian Too dan Kwasira (2017) menunjukkan bahwa penghargaan dan kompensasi memiliki pengaruh terbesar kedua terhadap kinerja organisasi setelah praktik *work-life balance*, dan hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Pada penelitian Ambrosius (2016) yang dilakukan pada perusahaan multinasional di Brazil bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap retensi karyawan karena perusahaan tidak membedakan karyawan yang memiliki keluarga dan tidak memiliki keluarga. Pada penelitian lain, Garg (2016) menyatakan bahwa keseimbangan antara tanggung jawab kerja dan keluarga berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hal tersebut konsisten dengan studi yang meneliti pada 550 responden di industri manufaktur keramik di India yang diteliti oleh Umamaheswari et al (2015) mengindikasikan adanya korelasi positif antara pelaksanaan *work-life balance* dengan tingkat retensi karyawan. Studi yang dilakukan oleh Adriano & Callaghan (2020) juga menemukan bahwa perusahaan sebaiknya mempunyai regulasi *work-life balance* yang dapat mengakomodasi adanya dampak dari konflik *work-life*, sehingga dapat membantu organisasi dalam meretensi karyawannya. Uraian di atas menjadi dasar untuk mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

Hubungan Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Pada penelitian Maertz, Griffeth, Campbell & Allen (2007) ditemukan bahwa memberikan dukungan organisasi dalam bentuk kompensasi dan pengakuan memperkuat pandangan karyawan bahwa perusahaan peduli dan menghargai kontribusi mereka. Hal ini menumbuhkan itikad baik karyawan terhadap perusahaan dan memperkuat ikatan antara keduanya. Sementara, Ahmad, Bibi dan Majid, (2016) pada penelitiannya juga menyoroti jika karyawan mendapat dukungan yang mencukupi dari organisasi dan pimpinan, maka karyawan akan menunjukkan timbal balik yang positif kepada perusahaan. Silbert (2005) menyampaikan bahwa karyawan berbakat memiliki banyak peluang untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain sehingga perusahaan harus mempertahankan karyawan yang berkompentensi, dengan menciptakan suasana kerja yang ramah melalui dukungan atasan. Berdasarkan penjelasan di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

Hubungan *Talent Management* terhadap Dukungan Organisasi

Penelitian Kontoghiorghes (2016) menyatakan bahwa *talent management* yang efektif memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melihat dirinya sebagai bagian yang memberikan nilai bagi organisasi. Salah satu dimensi *talent management* menurut Kull & Brandt (2007) yang memberikan dampak bagi organisasi adalah perencanaan suksesi, yang meliputi proses identifikasi dan penilaian calon penerus pimpinan organisasi, dan memberikan keterampilan serta pengalaman yang sesuai untuk kebutuhan perusahaan saat ini dan masa depan. Penelitian di atas sesuai dengan hasil studi dari Isa dan Ibrahim (2020) yang menemukan bahwa pengembangan talenta adalah bentuk dukungan yang penting dari organisasi untuk memperkuat pengetahuan dan keahlian karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rumawas (2021) pada karyawan bank generasi Y di Kota Manado bahwa terdapat hubungan signifikan antara praktik *talent management* dan dukungan organisasi. Karyawan memiliki pandangan bahwa perusahaan yang berfokus pada investasi sumber daya manusia berarti menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Penjelasan di atas menjadi dasar untuk mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Talent Management* berpengaruh terhadap Dukungan Organisasi.

Hubungan Dukungan Organisasi Memediasi *Talent Management* dan Retensi Karyawan

Dalam penelitian Kim et al (2005) ditemukan bahwa karyawan akan mengembangkan komitmen dan loyalitas yang tinggi pada perusahaan yang mendukungnya, demikian juga sebaliknya. Ketika organisasi menyediakan program pelatihan yang memadai dan peduli serta memberikan dukungan terhadap karyawan, hal itu akan membuat karyawan bertahan di perusahaan untuk jangka waktu lebih lama sekaligus meningkatkan tingkat retensi mereka (Dockel et al, 2006). Dalam penelitian Dwi (2020) ditemukan bahwa apabila organisasi memperhatikan dan memberi dukungan dalam bentuk manajemen karir, maka karyawan akan tetap bekerja di organisasi tersebut. Penelitian ini sejalan dengan penemuan dari penelitian Rumawas (2021) dimana praktik *talent management* dan dukungan positif dari organisasi akan meningkatkan jumlah karyawan yang memiliki komitmen untuk tetap bekerja pada

organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Dukungan Organisasi memediasi hubungan antara *Talent Management* dengan Retensi Karyawan.

Hubungan *Work-Life Balance* terhadap Dukungan Organisasi

Pada penelitian yang dilakukan Gayathri & Sajeethkumar (2019) terhadap karyawan IT dari Chennai dan Hyderabad ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *work-life balance* dan dukungan organisasi. Budaya dan lingkungan pekerjaan yang ramah terhadap keluarga sehingga karyawan dapat menyeimbangkan waktu untuk kepentingan pribadi dan pekerjaan merupakan bentuk dukungan organisasi yang mempengaruhi pandangan dan perilaku karyawan yang akan berdampak pada kemajuan organisasi (Hung & Chen, 2020). Poulouse dan Sudarsan (2014) juga menyebutkan dukungan organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*. Organisasi yang dapat mengelola tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab di luar pekerjaan dapat mengurangi kemungkinan munculnya konflik antara kedua hal tersebut dengan memberikan dukungan yang dibutuhkan kepada karyawan. Karyawan yang menerima dukungan organisasi akan membentuk persepsi mengenai kepedulian dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraannya. Menurut Russell & Bowman dalam Mendis & Weerakkody (2017) karyawan akan memandang kebijakan dan kondisi kerja yang diberikan organisasi dalam menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga sebagai bentuk dukungan organisasi dalam menghindari konflik peran. Penjelasan di atas menjadi dasar untuk mengajukan hipotesis sebagai berikut:

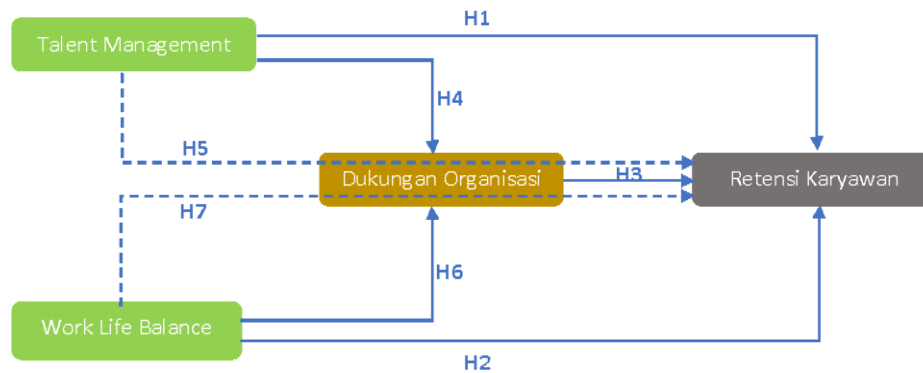
H6: *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Dukungan Organisasi.

Hubungan Dukungan Organisasi Memediasi *Work-Life Balance* dan Retensi Karyawan

Apabila sebuah organisasi memiliki sistem *work-life balance* yang mendukung, maka karyawan akan berusaha menciptakan keselarasan dalam perilaku kerja dengan memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan secara maksimal dan tingkat retensi karyawan di organisasi akan lebih tinggi karena adanya pandangan dari karyawan bahwa organisasi memiliki dukungan dengan adanya keseimbangan tersebut (Mohammed et al, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian Kossek et al (2011) dan Thakur & Kumar (2015) bahwa sumber daya manusia memerlukan dukungan organisasi untuk mengurangi tingkat stress akibat pekerjaan. *Work-life balance* dapat menjadi bentuk dukungan organisasi untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Apabila organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan maka karyawan akan memiliki komitmen untuk bertahan pada organisasi dan merasa puas berada di lingkungan kerja tanpa adanya konflik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Berdasarkan penjelasan di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7: Dukungan Organisasi memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dengan Retensi Karyawan.

Berdasarkan kajian literatur dan hipotesis di atas, maka dikembangkan sebuah kerangka teoritis untuk penelitian sebagaimana gambar di bawah ini:



Gambar 1. Kerangka Teoritis

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan strategi survei. Berdasarkan jenis penelitian ini maka tingkat keterlibatan peneliti sedikit. Selain membagikan kuesioner kepada responden, peneliti tidak mengganggu aktivitas bisnis biasanya. Penelitian dilakukan pada lingkungan yang natural atau *non-contrived setting*, dimana setiap kejadian berjalan secara normal tanpa ada manipulasi. Unit analisis yang akan digunakan di dalam studi ini adalah individu. Peneliti akan mengumpulkan data dari masing-masing karyawan dan memperlakukan respon karyawan sebagai sumber data individual.

Metode Sampling

Penelitian dilakukan berfokus kepada retensi karyawan di Bank SulutGo dan faktor-faktor yang akan dikaji korelasinya, yaitu *talent management* dan *work-life balance* dengan mediasi dukungan organisasi. Target dari penelitian ini adalah karyawan dari Bank SulutGo. Saat ini tenaga kerja aktif di Bank SulutGo, berdasarkan *annual report* (2020) yang berjumlah 1.963 orang. Studi yang dilakukan secara spesifik akan meneliti populasi karyawan pada jenjang karir tertentu yang memiliki keterkaitan dengan faktor-faktor yang akan dikaji pada berbagai fungsi kerja, yang memiliki kesamaan *entry-level* di organisasi, dan dipantau pengembangan karirnya secara komprehensif serta berkelanjutan, baik karyawan sebagai pelaksana maupun pengambil kebijakan bagi anggota unit kerjanya. Pada penelitian Isanawikrama et. al. (2017) unit analisis yang menjadi objek studi perlu dibatasi pada karyawan yang berpotensi merasakan dampak retensi dalam korelasinya terhadap faktor pendukungnya. Jika dikorelasikan dengan struktur organisasi di Bank SulutGo akan mengarah kepada jenjang jabatan *Officer*, *Senior Officer*, *Assistant Manager*, *Senior Assistant Manager*, *Manager*, dan *Senior Manager*, dengan total jumlah karyawan sebanyak 1.089 orang.

Tabel 1. Komposisi Karyawan BSG Jenjang *Officer* sampai *Senior Manager* Tahun 2020

Jenjang Jabatan	Jumlah	Jumlah Sampling
<i>Officer</i>	383	75
<i>Senior Officer</i>	283	76
<i>Assistant Manager</i>	220	87

<i>Senior Assistant Manager</i>	92	38
<i>Manager</i>	73	7
<i>Senior Manager</i>	38	6
Total	1.089	289

Pada penelitian ini akan dilakukan pengambilan sampel dengan tipe non probabilitas dan lebih lanjut menggunakan metode *judgement sampling*, dengan fokus pada jenjang jabatan yang telah ditentukan di atas. *Sampling frame* pada penelitian yang dilakukan ini adalah karyawan aktif Bank BSG, yang saat periode penelitian dilakukan, menduduki jenjang jabatan *Officer* sampai dengan *Senior Manager*, pada berbagai fungsi kerja. Selanjutnya, penentuan ukuran sampel, menurut Sekaran & Bougie (2016), merupakan pendekatan yang dalam mensimplifikasi ukuran dari sampel untuk menghasilkan model keputusan yang baik. Ukuran sampel diperoleh dengan cara membandingkan jumlah total populasi dengan ukuran sampel pada tabel ukur Krejcie and Morgan, dalam penelitian ini jumlah target populasi ada 1.089 atau dibulatkan menjadi 1.100, dan berdasarkan tabel ukur maka jumlah responden sampel ideal adalah 285. Hasil validasi selanjutnya perhitungan ukuran sampel melalui website qualtrics.com dengan *condifidence level* 95%, dan *margin of error* 5%, maka untuk target populasi 1.089 diperoleh ukuran sampel sebesar 284, relatif mendekati dengan hasil pemetaan dari tabel ukur.

Metode Pengumpulan Data

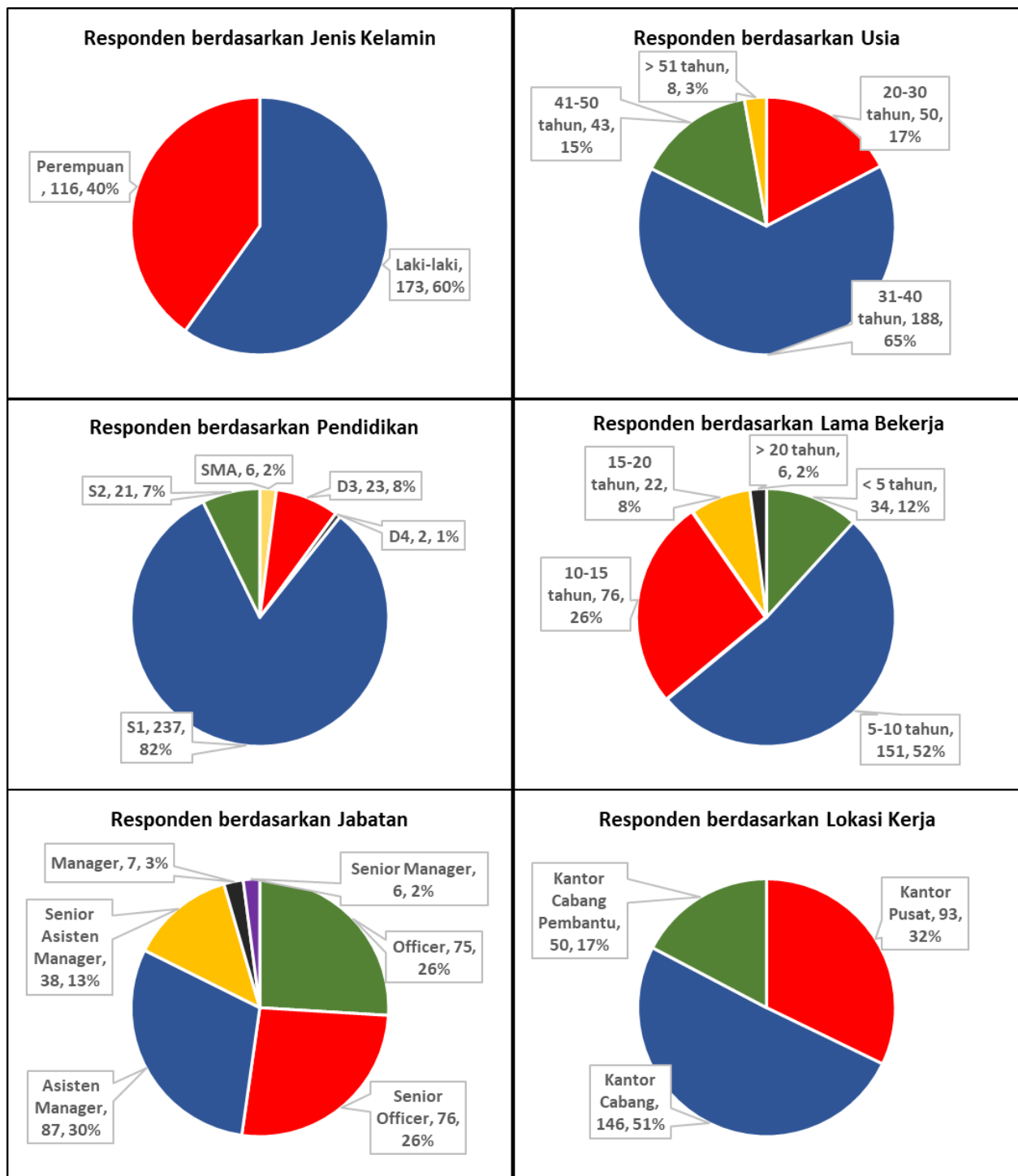
Teknik pengambilan sampel akan menggunakan strategi survei dengan instrumen kuesioner. Kuesioner didistribusikan menggunakan *Google Form* melalui *WhatsApp* untuk mempercepat proses pengumpulan data. Peneliti memperoleh data dari responden yang telah menjawab 35 pertanyaan yang menggunakan pengukuran skala interval *Likert*. Dalam penelitian ini variabel *talent management* diukur menggunakan 11 item, variabel *work-life balance* diukur menggunakan 6 item, variabel dukungan organisasi diukur menggunakan 8 item, dan variabel retensi karyawan diukur menggunakan 10 item.

Tabel 2. Variabel Penelitian

Variabel	Referensi
<i>Talent Management</i>	Humaid, Hazem.(2018)
<i>Work-Life Balance</i>	Deshmukh, Gopal & Joseph, Sanskrity & Soni, Yogesh. (2014)
Dukungan Organisasi	Iqbal, S., & Hashmi, M.S. (2015)
Retensi Karyawan	Bibi, P., Ahmad, A., Abd, Majid, A. H. (2018)

4. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Total kuesioner yang didistribusikan adalah sebanyak 323, tetapi kuesioner yang dapat digunakan untuk dianalisis lebih lanjut adalah sebanyak 289. Profil responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Profil Responden

Pada penelitian ini kami menggunakan aplikasi uji statistik yaitu SPSS. Sebelum melakukan pengujian, kami melakukan pengecekan data untuk memastikan bahwa tidak ada *outlier* pada data penelitian ini. Deteksi *outlier* dilakukan dengan uji *outlier univariate* dengan menggunakan nilai Z dan uji *outlier multivariate* dengan *Mahalanobis Distance*. Berdasarkan hasil pengujian *outlier univariate* dan *multivariate* maka terdapat 6 (enam) responden yang dikeluarkan dari penelitian karena ditemukan sebagai *outlier* sehingga jumlah responden yang digunakan untuk analisis selanjutnya adalah sebanyak 283 responden.

Hasil validitas yang dilakukan dalam penelitian ini menemukan bahwa terdapat

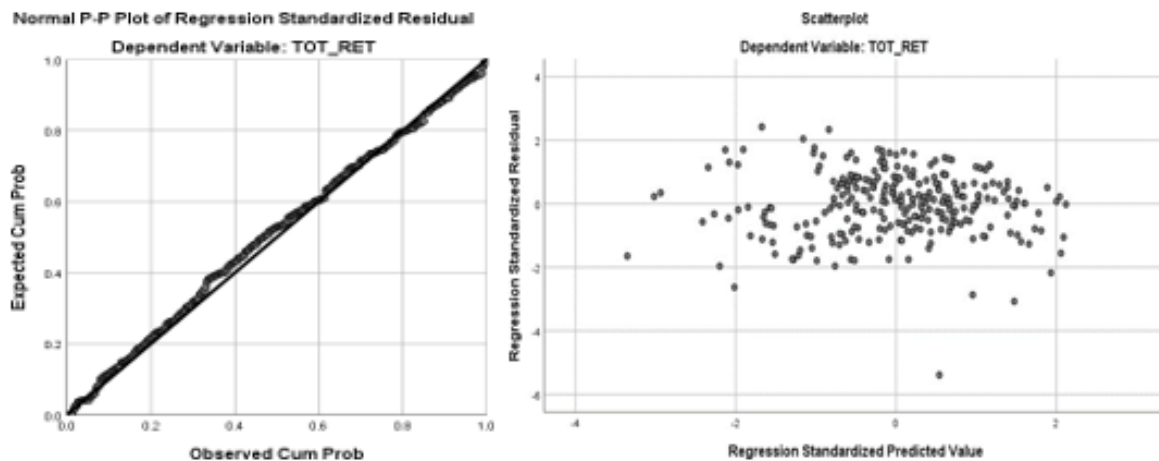
beberapa item yang memiliki nilai komunal $<0,5$ sehingga item-item tersebut harus dikeluarkan, yaitu TM 11 pada variabel *Talent Management*, WLB 1 pada variabel *Work-Life Balance*, ORS7 pada variabel Dukungan Organisasi, dan RET1 pada variabel Retensi Karyawan. Setelah melakukan eliminasi item dari penelitian maka dilakukan uji validitas kembali dan dilanjutkan dengan uji reliabilitas dengan hasil sebagai berikut:

- Nilai KMO untuk variabel *Talent Management* adalah 0,899 dan nilai komunal dari setiap item dari variabel *Talent Management* $>0,5$; serta nilai *Cronbach's Alpha* dari variabel tersebut adalah 0,907.
- Nilai KMO untuk variabel *Work-Life Balance* adalah 0,888 dan nilai komunal dari setiap item dari variabel *Work-Life Balance* $>0,5$; serta nilai *Cronbach's Alpha* dari variabel tersebut adalah 0,924.
- Nilai KMO untuk variabel Dukungan Organisasi adalah 0,794 dan nilai komunal dari setiap item dari variabel Dukungan Organisasi $>0,5$; serta nilai *Cronbach's Alpha* dari variabel tersebut adalah 0,833.
- Nilai KMO untuk variabel Retensi Karyawan adalah 0,898 dan nilai komunal dari setiap item dari variabel Retensi Karyawan $>0,5$; serta nilai *Cronbach's Alpha* dari variabel tersebut adalah 0,799.

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa nilai KMO dari seluruh variabel adalah $>0,5$ dan nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh variabel adalah $>0,7$, maka dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel dalam penelitian adalah valid dan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Penelitian dilanjutkan dengan melakukan uji asumsi klasik yang pertama, yaitu uji normalitas. Pada grafik *P-P Plot* di bawah ini dapat dilihat bahwa distribusi data berada di sekitar garis diagonal, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas. Nilai uji linearitas antara seluruh variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini adalah $<0,05$; sehingga dapat dinyatakan bahwa penelitian ini telah memenuhi asumsi linearitas. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi, dimana nilai VIF untuk variabel *Talent Management*, *Work-Life Balance*, dan Dukungan Organisasi adalah 1,689; 1,218; dan 1,921 < 10 . Berdasarkan *scatterplot* di bawah ini dapat dilihat bahwa data menyebar ke segala arah atau tidak menumpuk di daerah tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa uji homoskedastisitas berhasil atau tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam penelitian.



Gambar 3. P-P Plot dan Scatterplot

Uji Hipotesis

Penelitian dilanjutkan dengan melakukan analisis regresi berganda. Analisis ini dilakukan untuk menguji hipotesis apakah terdapat pengaruh antara suatu variabel terhadap variabel lainnya dan untuk mengetahui nilai koefisien determinasi atau *R square*. Dikutip dari Rebekic et al (2015), koefisien determinasi dihitung untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Analisis regresi berganda dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

H1: *Talent Management* berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

H2: *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

H3: Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	R Square	F	Sig.
	B	Std. Error					
(Constant)	20.612						
<i>Talent Management</i>	0.322	0.054	5.953	0.000			
<i>Work-Life Balance</i>	0.122	0.073	1.664	0.097	0.353	50.761	0.000
Dukungan Organisasi	0.259	0.072	3.592	0.000			

Pada tabel di atas dapat Nilai F hitung adalah 50,761 > nilai F tabel 2,65 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 dan nilai F hitung, maka disimpulkan bahwa *Talent Management*, *Work-Life Balance*, dan Dukungan Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Retensi Karyawan. Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, maka diperoleh data sebagai berikut:

- nilai Signifikansi *Talent Management* adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t hitung adalah 5,953 lebih besar dari nilai t tabel 1,98; sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima, yaitu *Talent Management* berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

- nilai Signifikansi *Work-Life Balance* adalah 0,097 lebih besar dari 0,05 dan nilai t hitung adalah 1,664 lebih kecil dari nilai t tabel 1,98, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 ditolak, yaitu *Work-Life Balance* tidak berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.
- nilai Signifikansi Dukungan Organisasi adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t hitung adalah 3,592 lebih besar dari nilai t tabel 1,98, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima, yaitu Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

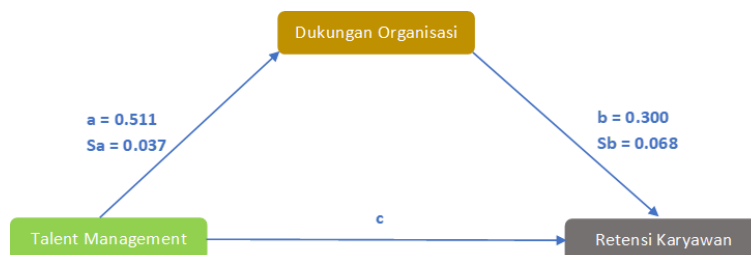
Uji Mediasi

H4: *Talent Management* berpengaruh terhadap Dukungan Organisasi.

H5: Dukungan Organisasi memediasi hubungan antara *Talent Management* dengan Retensi Karyawan.

Tabel 4. Hasil Uji Mediasi 1

	<i>Unstandardized Coefficients</i>		t	Sig.	R Square
	B	Std Error			
<i>Talent Management</i> > Dukungan Organisasi	0.511	0.037	13.911	0.000	0.408
Dukungan Organisasi > Retensi Karyawan	0.300	0.068	4.436	0.000	
<i>Talent Management</i> > Retensi Karyawan	0.474	0.043	10.994	0.000	
<i>Talent Management</i> > Dukungan Organisasi > Retensi Karyawan	0.320	0.054	5.904	0.000	



Gambar 4. Uji Mediasi 1

Nilai signifikansi pada analisis regresi *Talent Management* terhadap Dukungan Organisasi adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $13,911 > 1,98$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima, yaitu *Talent Management* berpengaruh terhadap Dukungan Organisasi. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat hubungan langsung *Talent Management* terhadap Retensi Karyawan memiliki nilai t hitung sebesar $10,994 > 1,98$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dalam hubungan tersebut. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan tidak langsung dari *Talent Management* terhadap Retensi Karyawan dengan Dukungan Organisasi sebagai variabel mediasi, maka dilakukan analisis berdasarkan pengujian Sobel pada hipotesis 5 dengan menggunakan model dan formulasi sebagai berikut :

$$Z = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * S_a^2) + (a^2 * S_b^2)}}$$

$$Z = \frac{0.511 * 0.300}{\sqrt{(0.300^2 * 0.037^2) + (0.511^2 * 0.068^2)}}$$

$$Z = \frac{0.1533}{\sqrt{(0.09 * 0.0014) + (0.26 * 0.0046)}}$$

$$Z = 4.203$$

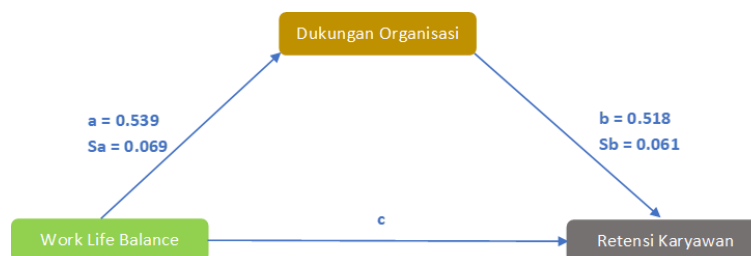
Nilai Z yang diperoleh dari hasil perhitungan diatas adalah 4,203 lebih besar dari 1,96 dengan nilai alfa 0,05, maka dapat dikatakan bahwa Dukungan Organisasi mampu memediasi hubungan antara *Talent Management* dengan Retensi Karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima.

H6: *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Dukungan Organisasi.

H7: Dukungan Organisasi memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dengan Retensi Karyawan.

Tabel 5. Hasil Uji Mediasi 2

	<i>Unstandardized Coefficients</i>		t	Sig.	R Square
	B	Std Error			
<i>Work-Life Balance</i> > Dukungan Organisasi	0.539	0.069	7.824	0.000	0.179
Dukungan Organisasi > Retensi Karyawan	0.300	0.068	4.436	0.000	
<i>Work-Life Balance</i> > Retensi Karyawan	0.392	0.079	4.995	0.000	
<i>Work-Life Balance</i> > Dukungan Organisasi > Retensi Karyawan	0.518	0.061	8.528	0.000	



Gambar 5. Uji Mediasi 2

Nilai signifikansi pada analisis regresi *Work-Life Balance* terhadap Dukungan Organisasi adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $7,824 > 1,98$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 diterima, yaitu *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Dukungan Organisasi. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat hubungan langsung *Work-Life Balance* terhadap Retensi Karyawan memiliki nilai t hitung sebesar $4,995 > 1,98$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dalam hubungan tersebut. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan tidak langsung dari *Work-Life Balance* terhadap Retensi Karyawan dengan Dukungan Organisasi sebagai variabel mediasi, maka dilakukan analisis berdasarkan pengujian Sobel pada hipotesis 7 dengan menggunakan model dan formulasi sebagai berikut:

$$Z = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * S_a^2) + (a^2 * S_b^2)}}$$

$$Z = \frac{0.539 * 0.518}{\sqrt{(0.518^2 * 0.069^2) + (0.539^2 * 0.061^2)}}$$

$$Z = \frac{0.2792}{\sqrt{(0.2683 * 0.0047) + (0.2905 * 0.0037)}}$$

$$Z = 5.749$$

Nilai Z yang diperoleh dari hasil perhitungan diatas adalah 5,749 lebih besar dari 1,96 dengan nilai alfa 0,05, maka dapat dikatakan bahwa Dukungan Organisasi mampu memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dengan Retensi Karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima.

Pembahasan

Penelitian ini membuktikan bahwa faktor *talent management* memiliki relasi positif yang signifikan untuk menjaga tingkat retensi karyawan. Hasil penelitian ini selaras dengan studi terkait sebelumnya yang dikaji oleh Kataike (2013), Dhanalakshmi & Gurunathan, (2014), dan Chaturvedi dan Sangwan (2016) yang membuktikan adanya relasi yang positif dan penting antara *talent management* dengan retensi karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden memberikan nilai rata-rata respon tertinggi pada pernyataan terkait dengan strategi perusahaan dalam memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan dan adanya proses yang memonitor perkembangan karyawan pada seluruh divisi, lokasi, tingkat keahlian, dan manajer. Dengan adanya peningkatan jumlah karyawan yang keluar dari Bank SulutGo pada tahun 2018 sampai dengan 2020, maka Bank SulutGo mulai meningkatkan frekuensi pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Bahkan untuk mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang potensial dan bertalenta, maka Bank SulutGo telah melakukan program *Officer Development Program* dan *First Line Manager* untuk karyawan jenjang jabatan *Officer* sampai *Senior Manager* sejak tahun 2019. Hal ini dilakukan untuk mempersiapkan kemampuan setiap karyawan yang berpotensi agar dapat menjadi suksesor di Bank SulutGo.

Selanjutnya efektivitas implementasi regulasi pada lingkungan kerja yang membentuk *work-life balance* dalam organisasi pada penelitian ini menunjukkan tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat retensi karyawannya. Hasil temuan ini senada dengan temuan Ambrosius (2016) yang menemukan keseimbangan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi di perusahaan multinasional Brazil. Meskipun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden memberikan nilai rata-rata respon tertinggi pada pernyataan terkait dengan karyawan tidak merasakan kesulitan dalam bekerja dengan baik dan mengelola urusan pribadi. Bank SulutGo memiliki peraturan izin cuti kepada karyawan terkait dengan beberapa kepentingan pribadi yang perlu dilakukan oleh karyawan, seperti cuti melahirkan, cuti istri melahirkan, izin duka, dan cuti acara baptisan/sunatan anak sehingga pekerjaan di kantor tidak terganggu dan kepentingan pribadi karyawan tetap dapat terselesaikan. Fasilitas lain yang disediakan oleh perusahaan adalah kebijakan pengambilan cuti di luar tanggungan perusahaan, misalnya untuk alasan pendidikan dan kesehatan. Namun dilihat dari jumlah

karyawan yang keluar dari BSG pada tahun 2018 sampai dengan 2020 yang mengalami peningkatan, hal ini menunjukkan bahwa praktik keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang diberikan melalui cuti ataupun izin belum dapat meningkatkan retensi karyawan kepada perusahaan.

Kemudian faktor dukungan organisasi memiliki relasi positif yang signifikan untuk menjaga tingkat retensi karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Mai & Thuy (2020), Jimoh dan Daisy (2020) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang saling mempengaruhi antara dukungan organisasi dan retensi karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden memberikan nilai rata-rata respon tertinggi pada pernyataan terkait apresiasi organisasi terhadap kontribusi ekstra karyawan, memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan kesediaan organisasi untuk mendengarkan keluhan dan kendala yang dihadapi karyawan. Saat ini Bank SulutGo memberikan dukungan terhadap karyawannya melalui berbagai kerjasama dengan beberapa fasilitas kesehatan sebagai bentuk kepedulian terhadap kesehatan karyawan. Selain itu, Bank SulutGo juga memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dengan memberikan bantuan pendidikan, bantuan sandang, dan bantuan apabila karyawan tertimpa bencana/duka. Dukungan BSG terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan juga dapat dilihat pada tunjangan yang diberikan kepada *teller* dikarenakan perusahaan menghargai dan menyadari risiko dari pekerjaan *teller*.

Lebih lanjut, penelitian ini juga membuktikan faktor dukungan organisasi mampu berperan sebagai mediator hubungan antara faktor *talent management* dan faktor *work-life balance* terhadap tingkat retensi karyawan di organisasi. Faktor dukungan organisasi yang mampu memediasi hubungan antara faktor *talent management* dengan tingkat retensi karyawan, sesuai dengan hasil penelitian Dockel et al, (2006), Dwi (2020), dan Rumawas (2021). Hal ini dapat dilihat pada penghargaan yang diberikan Bank SulutGo kepada karyawan yang lulus dengan nilai memuaskan dari program *Officer Development Program* dan *First Line Manager*. Bank SulutGo menghargai setiap pencapaian yang berhasil diraih oleh karyawan dengan memberikan apresiasi berupa fasilitas pendidikan lanjutan S2. Bentuk dukungan organisasi ini tidak hanya semata-mata sebagai apresiasi kepada karyawan tetapi juga untuk mengembangkan talenta pada setiap karyawan sehingga karyawan akan merasa bahwa perusahaan memiliki perhatian kepada mereka melalui pengembangan talenta dan memilih untuk tetap bekerja di Bank SulutGo.

Sedangkan pada hubungan antara faktor *work-life balance* dengan tingkat retensi karyawan, dimana pada pengujian hubungan langsung, menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan. Akan tetapi pada pengujian hipotesis dengan menggunakan faktor mediasi dukungan organisasi, ternyata mampu memberikan pengaruh positif terhadap relasi antara faktor *work-life balance* dengan tingkat retensi. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya, Mohammed et al, (2019) dan Thakur & Kumar (2015), bahwa dengan memiliki sistem *work-life balance* dan dukungan dari organisasi, maka tingkat retensi karyawan akan lebih tinggi. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa secara langsung *Work-Life Balance* tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan, tetapi dengan adanya mediasi dari Dukungan Organisasi maka *Work-Life Balance* memiliki pengaruh terhadap Retensi Karyawan. Oleh karena itu, Bank SulutGo dapat memberikan dukungan kepada karyawannya dengan memberikan kebebasan bagi mereka untuk mengatur waktu pekerjaan dengan jadwal cuti sehingga urusan kantor dan pribadi dapat dijalankan secara seimbang. Adanya dukungan dari

perusahaan dengan memberikan pilihan untuk izin atau cuti dan dispensasi untuk meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja dikarenakan adanya urusan pribadi yang penting dan mendesak harus diselesaikan, menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap kebutuhan karyawan dan memberikan perhatian yang cukup akan meningkatkan retensi karyawan terhadap Bank SulutGo.

5. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan investigasi terkait hubungan antara *talent management* dan regulasi keseimbangan pekerjaan dengan urusan pribadi (*work-life balance*) dengan mediasi dukungan organisasi terhadap tingkat retensi karyawan pada sektor finansial di Indonesia, dengan menggunakan Bank Sulut Go sebagai objek penelitian. Berdasarkan pada analisa yang dilakukan dengan pada penelitian ini, dimana secara teoritis terdapat hubungan antara strategi *talent management* dan *work-life balance* dengan dukungan organisasi terhadap tingkat retensi karyawan pada sektor jasa finansial khususnya industri perbankan daerah. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat menjawab tujuan dilakukannya penelitian, yaitu bahwa *Talent Management* dan Dukungan Organisasi memiliki pengaruh terhadap Retensi Karyawan, sedangkan *Work-Life Balance* tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Hasil lainnya diperoleh bahwa Dukungan Organisasi dapat berperan sebagai mediator terhadap hubungan antara *Talent Management* dan Retensi Karyawan dan dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan Retensi Karyawan.

Implikasi

Implikasi secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pembuktian bahwa pada industri keuangan, khususnya sektor perbankan daerah, faktor *talent management* dan dukungan organisasi memberikan dampak positif yang signifikan secara langsung terhadap tingkat retensi karyawan, sekaligus dukungan organisasi terbukti memediasi relasi antara *talent management* dengan retensi karyawan. Sedangkan faktor *work-life balance* tidak memberikan dampak signifikan secara langsung terhadap tingkat retensi karyawan, namun dapat dimediasi oleh dukungan organisasi dalam menjaga tingkat retensi karyawan. Hasil dari penelitian ini mengkonfirmasi penelitian-penelitian terkait yang sudah dilakukan sebelumnya terkait dengan dengan retensi karyawan dan faktor yang mempengaruhinya.

Sedangkan implikasi secara praktis dari penelitian ini dapat memberikan *insight* pada pada perusahaan terhadap potensi sumber daya talenta yang dimilikinya dimana dengan adanya tenaga kerja yang memiliki latar pendidikan yang baik memiliki tendensi dalam bekerja dengan lebih termotivasi, produktif dan berusaha meraih kinerja terbaik, terhadap strategi retensi karyawan. Strategi pengelolaan retensi yang sesuai akan membantu perusahaan dalam pengelolaan karyawan berkualitas sehingga mereka tidak meninggalkan perusahaan dengan memotivasi dan mendorong karyawan agar dapat secara optimal berkontribusi (Alhmoud dan Rjoub, 2019). Termasuk menyediakan tambahan arahan bagi pemegang saham dan investor di industri jasa perbankan terhadap strategi menjaga retensi karyawan yang dalam jangka panjang akan berdampak pada kelangsungan dan keberlanjutan dari bisnis perbankan di Indonesia. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan bahwa retensi karyawan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan ketiadaan aspek tersebut memberi

dampak negatif pada kinerja yang optimal (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel, & Pierce, 2013).

Keterbatasan

Setiap penelitian memiliki potensi keterbatasan dan tantangan dalam pengerjaannya. Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain potensi keberadaan faktor lain yang kemungkinan berpengaruh terhadap pengelolaan tingkat retensi karyawan, selain faktor-faktor yang diteliti pada studi ini, misalnya budaya dan nilai yang dianut organisasi, pemberdayaan karyawan, dan lain-lain. Penelitian ini juga hanya menggunakan data sampel dari salah satu organisasi penyedia jasa finansial, khususnya bank daerah. Keterbatasan dalam penelitian ini terbuka untuk peluang penelitian di masa mendatang untuk mempelajari dan menguji faktor-faktor lainnya yang berpengaruh terhadap tingkat retensi karyawan, serta dapat dikembangkan lebih lanjut lagi, misalnya dengan objek studi perusahaan jasa finansial dengan skala pasar yang lebih besar, atau pada bank daerah di provinsi lain di Indonesia.

Saran

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai *insight* dan *feedback* bagi Divisi *Human Capital* BSG dalam penentuan strategi pengelolaan talenta yang efektif dan efisien, agar dapat mempertahankan dan mengembangkan talenta-talenta yang dimiliki, sekaligus untuk mendapatkan talenta baru. Beberapa poin pengelolaan tingkat retensi berdasarkan penelitian ini yang dapat dijadikan sebagai *insight* bagi Divisi *Human Capital* Bank SulutGo dalam melakukan *improvement* terhadap strategi yang ada saat ini antara lain:

- Strategi pengembangan kompetensi dan kapabilitas karyawan dengan program *Office Development Program* yang termonitor dengan baik, dapat terus dikembangkan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan tren di industri finansial.
- Regulasi terkait *work-life balance* yang telah ada perlu ditinjau kembali efektivitas implementasinya, sekaligus dapat dilakukan studi komparasi atau *benchmarking* pada sektor perbankan untuk melihat potensi adopsi dari regulasi atau praktik terbaik untuk meningkatkan aspek ini dalam menjaga tingkat retensi karyawan.
- Dukungan organisasi baik dalam bentuk apresiasi kinerja maupun menangkap aspirasi karyawan, dapat terus dijaga untuk membangun lingkungan kerja yang produktif dan suportif, dalam rangka menumbuhkan kenyamanan karyawan dalam bekerja di perusahaan.
- Dukungan organisasi dalam bentuk *benefit in kind* untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam berbagai bentuk dukungan perusahaan, dapat terus dijaga dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan secara umum, namun tetap memperhatikan dampak positif bagi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Divisi *Human Capital* BSG dalam menjaga konsistensi dan keberlanjutan dari implementasi strategi retensi karyawan, perlu untuk mendapatkan komitmen dukungan dari pimpinan dan organisasi perusahaan. Retensi karyawan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia secara umum di organisasi, dapat menjaga loyalitas dan tingkat retensi pekerjanya, dapat memastikan memberikan ruang gerak dan dukungan organisasi untuk talenta-talenta terbaik yang dimiliki organisasi, dalam konteks meningkatkan kinerja, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan perusahaan di sektor ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriano, J., & Callaghan, C. W. (2020). Work-life balance, job satisfaction and retention: Turnover intentions of professionals in part-time study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. ISSN: (Online) 2222-3436, (Print) 1015-8812.
- Ahmad, A., P. Bibi, and A. H. Majid. (2017). The impact of training and development and transformational leadership over organizational commitment among academic staff in public tertiary institutions: The buffering role of coworker support. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 417-432.
- Ajith, M. & Patil, V. S. (2013). An Empirical Study on Work-Life Balance for Role Prioritization of IT Employees. *RVIM Journal of Management Research*, 5(1), 31-40.
- Akila, R. (2012). A Study on employee retention among executives at BGR Energy systems LTD, Chennai. *International Journal of Marketing, Financial Services and Management Research*, 1(9), 18-32.
- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2019). Total rewards and employee retention in a Middle Eastern context. *SAGE Open*, 9(2), 215824401984011.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: A field study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Ambrosius, J. (2016). Strategic Talent Management in Emerging Markets and Its Impact on Employee Retention: Evidence from Brazilian MNCs. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 53-68.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13 ed.)*: Kogan Page Limited.
- Bibi, P., Ahmad, A., Abd, Majid, A. H. (2018). The Impact of Training and Development and Supervisors Support on Employee Retention in Academic Institutions in Pakistan: The Moderating Role of the Work Environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, (20)1, 113-131.
- Billah, M. M. (2009). Human resource management practices and employee turnover intention to leave: A Study on commercial banks in Bangladesh. *AMDIB Management Review* 1: 23-42.
- Bruck, Carly & Allen, Tammy & Spector, Paul. (2002). The Relation between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 336-353.
- Casper, Wendy & Buffardi, Louis. (2004). Work-Life Benefits And Job Pursuit Intentions: The Role Of Anticipated Organizational Support. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 391-410.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct of meaningful work. *Human Resource Development International*, 6, 69-83.
- Chaturvedi, A., & Sangwan, K. (2016). Impact of Job Satisfaction on Retention of Employees in BPO Industry. *SSRN*, 5(11).
- Colakoglu, U., Culha, O., dan Atay, H. (2010). The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 16, No. 2, 125-150.

- Damei, M. Y. (2020). The Effect of Job Training on Employee Retention in Somalia. *Journal of Research in Business and Management*, 8(1), 09-17.
- Deshmukh, Gopal & Joseph, Sanskrity & Soni, Yogesh. (2014). Relationship Mapping between Work-Life Balance and Employee Retention: A Study.
- Dhanalakshmi, R. V, & Gurunathan, K. B. (2014). A Study on Talent Management as a Strategy to Influence Employee Engagement and Its Affect on the Organizational Outcome. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(4), 183-186.
- Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of High Technology Employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2).
- Dwi Rizky, I. (2020). Peran Dukungan Organisasi untuk Meningkatkan Retensi Karyawan Bank X. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(2), 244-259.
- Ekhsan, M., Taopik, M. (2020). The Role of Employee Engagement Mediation on the Effect of Talent Management on Employee Retention. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta* Vol. 22 No. 03 – Dec 2020.
- Forsyth, Stewart & Polzer-Debruyne, Andrea. (2007). The Organizational Pay-offs for Perceived Work-life Balance Support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 113-123.
- Garg, P., & Yajurvedi, N. (2016). Impact of Work-Life Balance Practices on Employees Retention and Organizational Performance – A Study on the IT Industry. *Indian Journal of Applied Research*, 6.
- Gayathri, & Sajeethkumar. (2019). Work-life balance and perceived organizational support among it employees. *Journal of Information and Computational Science*, 9(11), 634–642.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Hassan, Razi, Qamar, Jaffir, & Suhail. (2013). The Effect of Training on Employee Retention. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management* 13(6).
- Humaid, Hazem. (2018). Talent Management and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement: A Case Study Bank of Palestine in the Gaza Strip. Retrieved from <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/124495.pdf>.
- Hung, S.Y. and Chen, K. (2020). The role of organizational support and problem space complexity on organizational performance: a business intelligence perspective. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 12 No. 1, p. 1.
- Iqbal, S., & Hashmi, M. (2015). Impact of Perceived Organizational Support on Employee Retention with Mediating Role of Psychological Empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 18-34.
- Isa, A. B., & Ibrahim, H. I. B. (2020). The Mediating Effect of Perceived Organizational Support between Talent Development and Employee Engagement at Malaysian GLCs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 10(10), 505-517.

- Isanawikrama, Wibowo, F. A., Buana, Y. Kurniawan., Y. J. (2017). Analisis Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Performance dan Dampak pada Employee Retention. *Jurnal Administrasi dan Kesekretariatan*.
- Isfahani, A. C., Boustani, H. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Sep 2014, 3(5), 114-128.
- Jimoh, A. L., Daisy. M. K. H. (2020). Talent Retention and Job Performance: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Critical Reviews*, 7, 396-404.
- Kaliannan, M., Abraham, M., & Ponnusamy, V. (2016). Effective talent management in Malaysian SMES: A proposed framework. *The Journal of Developing Areas*, 50 (5), 393–401.
- Karimi, A., & Parsafar, E. (2017). The relationship between human resource retention system and organizational commitment of employees (case study: one of the privatized banks). *International Journal of Information Science and Management*, 190, 110-119.
- Kataike, S. (2013). *Relationship between Talent Management and Employee Retention in Commercial Banks in Kenya*.
- Keelan, R. (2015). *A Māori Perspective of Well Being*. He Kupu Vol. 4.
- Kgomo, F. and Swarts, I. (2010). Staff retention factors affecting the contact center industry in South Africa. *Journal of Contemporary Management*, 7(1), 231-251.
- Kim, Woo & Leong, Jerrold & Lee, Yong-Ki. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*. 24. 171-193.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking High Performance Organizational Culture and Talent Management: Satisfaction/Motivation and Organizational Commitment as Mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64 (2), 289-313.
- Krishnan J., & Mary, V.S. (2012). Perceived Organizational Support – An Overview on Its Antecedents and Consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research* , 2(4), 1-13.
- Kristianus, A. (2021). *70% Penduduk Indonesia Usia Produktif*. Retrieved from <https://investor.id/business/707-penduduk-indonesia-usia-produktif>
- Kull, P., & Brandt, E. (2007). Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources. *Master's thesis within Business Administration*.
- Laporan Tahunan. (2020). PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Utara Gorontalo.
- Maertz, Carl & Griffeth, Rodger & Campbell, Nathanael & Allen, David. (2007). The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28. 1059-1075.
- Mai, N. N., Thuy, V. H. N. (2020). Talent Retention at Commercial Banks in Vietnam. *International Review of Management and Marketing*, 2021, 11(1), 48-59.
- Mathew, A. (2015). Talent Management Practices in Select Organizations in India. *Global Business Review*, 16(1),137-150.

- Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2017). The impact of work-life balance on employee performance with reference to telecommunication industry in Sri Lanka: A mediation model. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72-100.
- Mohammed, U.K., White, G.R., & Prabhakar, G.P. (2009). Culture and conflict management style of international project managers. *International Journal of Business and Management*, 3(5), 3-11.
- Mordi, C., Mmih, F., & Ojo, S. I. (2013). An Exploratory Study of Managers' Perspective of Work-Life Balance in Nigeria: A Case Analysis of the Nigerian Banking Sector. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 55-75.
- Movanita, A. (2018). *1 dari 4 Pegawai "Resign" Punya Keahlian yang Dibutuhkan Perusahaan*. Retrieved from: <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/12/07/101938426/1-dari-4-pegawai-resign-punya-keahlian-yangdibutuhkan-perusahaan?page=all>
- Noor, K., (2011). Work-life balance and intention to leave among academics in Malaysian public higher education institutions, *International Journal of Business and Social Science* 2(11), 240-248.
- Nzewi, H.N., Chiekezie, O.M., & Ogbeta, M.E. (2016). Talent Management and Employee Performance in Selected Commercial Banks in Asaba, Delta State, Nigeria. *ERN: Knowledge Management & Innovation (Topic)*.
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. (2011). *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Piansoongnern, O., Anurit, P., & Kuyawattananonta, S. (2011). Talent Management in Thai Cement Companies: A Study of Strategies and Factors Influencing Employee Engagement. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1578-1583.
- Poulose, S., dan Sudarsan. (2014). Work-Life Balance: A Conceptual Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 1-7.
- Pregolato, M., Bussin, M. H. R., & Schlechter, A. F. (2017). Total Rewards that Retain: A Study of Demographic Preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1-10.
- Qualtrics.com (2021). *Determine Sample Size*. Retrieved from <https://www.qualtrics.com/au/experience-management/research/determine-sample-size/?rid=ip&prevsite=en&newsite=au&geo=ID&geomatch=au>
- Rebekic, A., Loncaric, Z., Petrovic and Maric, S. (2015). *Pearson's or Spearman's Correlation Coefficient – Which one to use ?*. Faculty of Agriculture in Osijek, Agricultural Institute Osijek.
- Reyes, J., & Norona, M. (2019). An Employee Retention Model for Millennials in the Philippine Telco Industry. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 242-250. Bangkok: IEOM Society International.
- Rostiana, Kristianti, R. (2020). *Mengenal Proses Dibalik Keputusan Pekerja Mengundurkan Diri*. Retrieved from: <https://money.kompas.com/read/2020/12/16/191400826/mengenal-proses-dibalik-keputusanpekerja-mengundurkan-diri?page=all>.
- Rumawas, W. (2021). Talent Management Practices on Employee Turnover Intention. *Jurnal*

- Manajemen Teori dan Terapan / Journal of Theory and Applied Management*, 14(3), 248-263.
- Samuel, Michael Olorunjuwon & Chipunza, Crispin. (2009). Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. *African Journal of Business Management*, 3, 410-415.
- Satpathy, I., & Das, D.P. (2011). Review of Literature on Employee Turnover. *Indian Journal Of Applied Research*, 4.
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Shah et al. (2019). Mediating Effects of Generation Y Work Values in Human Resources Practice and Employee Retention in Malaysia. *International Conference on Education (ICE 2019)*.
- Silaban, H. & Margaretha, M. (2021). The Impact of Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Bandung. *International Journal of Innovation and Economics Development*, vol. 7, issue 3, pp. 18-26, August 2021
- Silbert, L. (2005). *The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support*. University of Waterloo.
- Sinha, R. & Sinha, C. (2012). Factors Affecting Employee Retention: A Comparative Analysis of Two Organizations from Heavy Engineering Industry. *European Journal of Business and Management*, 4 (3), 145-162.
- Tan, F. M. (2008). Linking career development practices to turnover intention: the mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-20.
- Tan, Ting-Ying (2019). *Relation of Work-life Balance to Counterproductive Work Behavior and Turnover Intention among Malaysian Employees*. Department of Psychology and Counselling. Universiti Tunku Abdul Rahman. Perak, Malaysia.
- Thakur, A., & Kumar, N. (2015). The effect of perceived organizational support, role related aspects and work involvement on work-life balance: self efficacy as a moderator. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1).
- Too, R., & Kwasira, J. (2017). Evaluation of Employee Retention Practices to Generation Y at Cooperative Bank in the County of Nairobi, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 9, 43-53.
- Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next-Generation Talent Management: Insights on How Workforce Trends are Changing the Face of Talent Management. *Business Credit*, 107, 20-27.
- Tumwesigye G. (2010). The relationship between perceived organizational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(6), 942-952.
- Turner, P., & Kalman, D. (2014). *Make Your People Before Your Products: Using Talent Management to Achieve Advantage in Global Organization*. Chichester: Wiley Publishers.
- Tuzun, Ipek Kalemci & R. Arzu Kalemci. (2012). Organizational and Supervisory Support in Relation to Employee Turnover Intentions. *Journal of Managerial Psychology* Vol 27 No 5. Emerald Group Publishing Limited.

- Umamaheswari, S., & Krishnan, J. (2015). Retention Factors and Their Relative Significance in Ceramic Manufacturing Industries in India. *Asian Social Science*, 11(13), 260-268.
- Waithiegeni Kibui, A. (2015). Effect of talent management on employee retention in Kenya's state corporations. *Unpublished thesis for Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Management, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology*.
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 3550-3564.