

## **Pengaruh Talent Management Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cab. Kawangkoan Minahasa Sulawesi Utara**

**Christofer Sevanya Sondakh  
Joula Jety Rogahang  
Wehelmina Rumawas**

Program Studi Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik  
Universitas Sam Ratulangi  
E-mail : christofersevanyasondakh@gmail.com

Diajukan : Tanggal/Bulan/Tahun  
Direvisi : Tanggal/Bulan/Tahun  
Diterima : Tanggal/Bulan/Tahun

### **ABSTRACT**

*This study aims to examine the influence of Talent management and Organizational Commitment on Turnover intention at PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Branch Kawangkoan, Minahasa, North Sulawesi. Turnover intention, or the employee's intention to leave the organization, is one of the major challenges in human resource management. Therefore, this research investigates to what extent talent management and employees' commitment to the organization affect their desire to stay. The method used in this study is a quantitative approach with data analysis using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data were collected from 30 respondents, all of whom are female employees. The results indicate that Talent management does not have a significant effect on Turnover intention, but it has a significant positive effect on Organizational Commitment. Meanwhile, Organizational Commitment does not significantly influence Turnover intention. The study concludes that Talent management strengthens Organizational Commitment but is not sufficient to reduce Turnover intention directly. Therefore, it is recommended that the company re-evaluate its employee development programs and consider other influencing factors such as job satisfaction, employee well-being, and psychological stress.*

*Keyword: Talent management, Organizational Commitment, Turnover intention*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Talent management dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover intention pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Kawangkoan, Minahasa, Sulawesi Utara. Turnover intention atau niat karyawan untuk keluar dari organisasi merupakan salah satu tantangan besar dalam manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian ini menguji sejauh mana pengelolaan talenta dan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi dapat memengaruhi keinginan mereka untuk tetap bertahan. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 30 responden yang seluruhnya adalah karyawan perempuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Talent management tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover intention, namun berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Sementara itu, Komitmen Organisasional juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Turnover intention. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa Talent management mampu membangun Komitmen Organisasional yang kuat, namun tidak secara langsung menurunkan Turnover intention. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mengevaluasi kembali program pengembangan karyawan secara lebih menyeluruh dan mempertimbangkan faktor lain seperti kesejahteraan kerja, kepuasan kerja, dan tekanan psikologis karyawan.

Kata Kunci: Talent management, Komitmen Organisasional, Turnover intention.

## PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis modern yang kompetitif, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana mereka mengelola sumber daya manusia secara strategis. Salah satu pendekatan yang berkembang dalam manajemen sumber daya manusia adalah talent management, yang merujuk pada serangkaian proses sistematis dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berbakat dalam organisasi. Menurut Collings & Mellahi (2021), talent management bukan hanya tentang memilih individu dengan potensi tinggi, tetapi juga menciptakan sistem pengembangan berkelanjutan yang memungkinkan karyawan memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan strategis perusahaan. Aspek seperti pelatihan, promosi, evaluasi kinerja, dan suksesi kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen talenta. Ketika organisasi gagal dalam mengelola talenta, maka akan muncul berbagai permasalahan seperti penurunan motivasi kerja, performa yang stagnan, hingga keinginan untuk mencari peluang kerja di tempat lain (Tansley et al., 2021). Permasalahan ini juga dapat dikaitkan dengan munculnya *turnover intention* di kalangan karyawan, baik yang tersirat maupun yang nyata. Karyawan yang mengalami tekanan kerja, tidak merasa

berkembang, atau tidak merasa dihargai berpotensi memiliki niat untuk keluar dari perusahaan. Jika kondisi ini tidak segera diatasi, maka dampaknya akan meluas mulai dari menurunnya produktivitas, kualitas pelayanan kepada nasabah, hingga terganggunya kelangsungan program sosial perusahaan. Oleh karena itu, memahami sejauh mana *talent management* dan komitmen organisasional memengaruhi *turnover intention* menjadi hal yang krusial.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Talent Management

Dalam bukunya Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice menyatakan bahwa talent management adalah pendekatan sistematis untuk memastikan organisasi dapat mengembangkan dan mempertahankan talenta penting yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis. Ini mencakup proses mulai dari rekrutmen hingga pengembangan dan retensi talenta.

### Komitmen Organisasional

Saks, A. M. (2019). Mendefinisikan bahwa komitmen organisasional adalah sebagai "derajat di mana individu merasa terikat secara emosional dan kognitif dengan organisasi, yang memengaruhi keputusan mereka untuk tetap berada dalam organisasi

dan terlibat dalam aktivitas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi."

### Turnover Intention

Turnover intention, menurut Kim, S., & Park, J. (2023) adalah "keinginan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu dekat, yang biasanya dipicu oleh faktor-faktor seperti ketidakpuasan kerja, kurangnya komitmen terhadap organisasi, dan ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dengan realitas pekerjaan." Turnover intention dianggap sebagai langkah awal sebelum tindakan nyata keluar dari perusahaan dan menjadi indikator penting dalam memahami tingkat retensi karyawan.

### Penelitian Terdahulu

1. M. C. Mokoagow, W. A. Areros, W. Rumawas. (2022) Pengaruh Stres Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention PT. PLN (Persero) Rayon Ratahan Metode Kuantitatif Dari hasil penelitian menyimpulkan bahwa Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention dan Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover
2. D. B. Haryono, S. A. P Sambul W. Rumawas (2023) Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasional

Terhadap Turnover Intention PT. Bank Sulutgo Cabang Airmadidi Metode Kuantitatif Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional sedangkan manajemen sumber daya manusia dan komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap Turnover intention

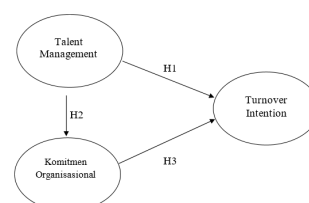
### Hipotesis dan Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini, variabel yang diangkat adalah talent management dan komitmen organisasional sebagai variabel independen, serta turnover intention sebagai variabel dependen.

H1 Talent management berpengaruh terhadap turnover intention PT. Permodal Nasional Madani Cab. Kawangkoan

H2 Talent management berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

H3 Komitmen organisasional berpengaruh terhadap Turnover intention PT. Permodalan Nasional Madani Cab. Kawangkoan.



**Gambar 1** Kerangka Berpikir

### METODE PENELITIAN

## Jenis Penelitian

Dalam penelitian pengaruh talent management dan komitmen organisasional terhadap turnover intention menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan data kuantitatif melalui kuesioner atau survei yang dirancang khusus untuk mengukur variabel-variabel seperti talent management, komitmen organisasional, dan turnover intention.

## Sumber Data

1. Data Primer Data ini diperoleh langsung dari objek penelitian itu sendiri, metode pengumpulan data primer dapat meliputi wawancara, observasi langsung, serta kuesioner dengan daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden, diolah dalam bentuk data melalui alat statistik.
2. Data Sekunder Data yang diperoleh untuk melengkapi data primer dan memperkuat hasil penelitian. Data ini berasal dari sumber-sumber bacaan, laporan, buku, jurnal.

## Metode Pengumpulan Data

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis deskriptif. Jenis penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang akurat dan representatif mengenai variabel-variabel yang diteliti.

## Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). SEM dengan PLS merupakan teknik alternatif pada analisis SEM dimana data yang dipergunakan tidak harus berdistribusi normal multivariate serta mampu mengolah data dengan jumlah sampel yang relative kecil. Dalam PLS terdapat dua tahapan evaluasi model pengukuran yang digunakan yaitu:

### 1. Uji measurement model atau outer model

1. Convergent Validity
2. Discriminant Validity
3. Average Variance Extracted (AVE)
4. Cronbach Alpha
5. Composite Reliability

### Uji Structural Model atau Inner Model

Dalam Inner model menjelaskan korelasi hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive (Ghozali, 2021:19). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-Square untuk variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Isi Hasil dan Pembahasan

#### 1. Uji Validitas

**Tabel 1.** Data hasil *Loading Factor*

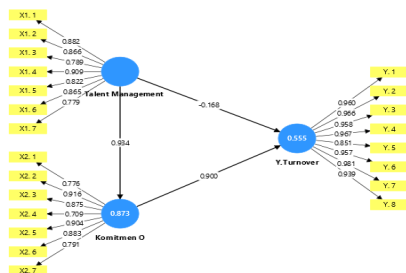
	Komitmen Organisasional	Talent Management	Turnover Intention
X1.		0.882	
1			
X1.		0.866	

2			Y.	0.958		
X1.	0.789		3			
3			Y.	0.967		
X1.	0.909		4			
4			Y.	0.851		
X1.	0.822		5			
5			Y.	0.957		
X1.	0.865		6			
6			Y.	0.981		
X1.	0.779		7			
7			Y.	0.939		
X2.	0.776		8			
1			Sumber: Software SmartPLS 4, Penelitian (2025)			
X2.	0.916		Kesimpulannya semua indikator pada ketiga konstruk ( <i>talent management</i> , komitmen organisasional, dan <i>turnover intention</i> ) memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai loading factor > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini tersusun secara baik, valid, dan andal untuk digunakan dalam pengujian model struktural.			
2			Tabel 2. Data hasil Cross Loading Uji Discriminant Validity			
X2.	0.875		Komitmen	Talent	Turnover	
3			Organisasio	Management	Intention	
X2.	0.709		nal			
4			X1. 1	0.820	0.882	0.551
X2.	0.904		X1. 2	0.792	0.866	0.622
5						
X2.	0.883					
6						
X2.	0.791					
7						
Y.	0.960					
1						
Y.	0.966					
2						

X1.3	0.751	<b>0.789</b>	0.543
X1.4	0.820	<b>0.909</b>	0.453
X1.5	0.806	<b>0.822</b>	0.613
X1.6	0.836	<b>0.865</b>	0.519
X1.7	0.694	<b>0.779</b>	0.668
X2.1	<b>0.776</b>	0.703	0.573
X2.2	<b>0.916</b>	0.817	0.817
X2.3	<b>0.875</b>	0.834	0.578
X2.4	<b>0.709</b>	0.611	0.460
X2.5	<b>0.904</b>	0.849	0.795
X2.6	<b>0.883</b>	0.833	0.623
X2.7	<b>0.791</b>	0.817	0.432
Y.1	0.762	0.682	<b>0.960</b>
Y.2	0.671	0.624	<b>0.966</b>
Y.3	0.733	0.652	<b>0.958</b>
Y.4	0.696	0.626	<b>0.967</b>
Y.5	0.597	0.653	<b>0.851</b>
Y.6	0.763	0.708	<b>0.957</b>
Y.7	0.705	0.603	<b>0.981</b>
Y.8	0.683	0.553	<b>0.939</b>
X1.1	0.820	<b>0.882</b>	0.551

Sumber: Software SmartPLS 4, Peneliti (2025)

Jika kita lihat seluruh tabel, seluruh indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya, sehingga: Berdasarkan hasil analisis *cross loading*:



**Gambar 2** Output Model PLS-SEM Algorithm  
Sumber: Software SmartPLS 4, Peneliti (2025)

**Tabel 3** Data hasil uji hipotesis

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Talent management -> Turnover intention	-0.168	0.325	<b>0.745</b>
Talent management -> Komitmen O	0.934	33.536	<b>0.000</b>
Komitmen Organisasonnal - > Turnover intention	0.900	1.845	<b>0.065</b>

Sumber: Software SmartPLS 4, Peneliti (2025)

Berdasarkan data pada tabel diatas, maka berikut diuraikan hasil uji hipotesis pada penelitian ini:

H1: *Talent management* (X1) berpengaruh terhadap *turnover intention* (Y) Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dari *talent management* terhadap *turnover intention*, dengan nilai koefisien sebesar -0,168. Namun demikian, nilai T-Statistik sebesar 0,325 lebih kecil dari nilai t-tabel (1,96) dan nilai *P-Value* sebesar 0,745 lebih besar dari 0,05. Hal ini

mengindikasikan bahwa secara statistik, *talent management* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) ditolak. H2: *Talent management* (X1) berpengaruh terhadap Komitmen organisasional (X2) Berdasarkan tabel di atas, terdapat pengaruh positif dari *talent management* terhadap komitmen organisasional, dengan nilai koefisien sebesar 0,934. Nilai T-Statistik sebesar 33,536 lebih besar dari t-tabel (1,96) dan *P-Value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pengelolaan talenta, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Oorganisasional, dan hipotesis kedua (H2) diterima.

H3: Komitmen Organisasional (X2) berpengaruh terhadap *Turnover intention* (Y) Berdasarkan tabel di atas, terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap *turnover intention*, dengan nilai koefisien sebesar 0,900. Nilai T-Statistik sebesar 1,845 berada di bawah t-tabel (1,96), dan *P-Value* sebesar 0,065 lebih besar dari 0,05 namun masih mendekati. Hal ini mengindikasikan bahwa secara statistik, pengaruh komitmen organisasional terhadap

*turnover intention* tidak signifikan, meskipun mendekati signifikan pada taraf 10%. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) ditolak secara formal, namun masih relevan untuk diperhatikan dalam konteks praktis.

## ISI HASIL DAN PEMBAHASAN

Ketiga temuan dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa hubungan antarvariabel *talent management*, komitmen organisasional, dan *turnover intention* tidak linier maupun sederhana. Meskipun *talent management* berpengaruh terhadap komitmen organisasional, pengaruh langsung *talent management* maupun komitmen terhadap *turnover intention*. Ini memperlihatkan bahwa komitmen saja tidak cukup untuk menahan karyawan yang memiliki intensi keluar, dan bahwa manajemen talenta perlu lebih dari sekadar sistematis ia harus relevan secara emosional dan personal. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini mungkin memainkan peran lebih besar dalam membentuk *turnover intention*, seperti kepuasan kerja, tekanan psikologis, konflik peran, kejelasan masa depan karier, dan dukungan sosial. *Turnover intention* bukan hanya soal keterikatan terhadap organisasi, melainkan juga menyangkut persepsi terhadap peluang eksternal, kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja, dan



manajemen stres.

Dalam konteks PT. PNM Mekaar, yang sebagian besar karyawannya bertugas di lapangan dengan dinamika tinggi, penting bagi manajemen untuk tidak hanya mengandalkan struktur pelatihan dan sistem promosi. Diperlukan pendekatan holistik dan empatik, seperti penyediaan ruang konsultasi psikologis, fleksibilitas kerja, dan pemetaan individu berdasarkan motivasi serta minat kerja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh talent management dan komitmen organisasional terhadap turnover intention pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Cabang Kawangkoan, maka dapat disampaikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Talent management* tidak menunjukkan pengaruh terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan talent management di perusahaan ini belum dapat memberikan pengaruh terhadap kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini berarti, meskipun perusahaan telah menerapkan strategi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan melalui berbagai program pengelolaan talenta, hal tersebut belum cukup untuk mengurangi keinginan

karyawan untuk keluar dari perusahaan. Kemungkinan besar, terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam membentuk keputusan karyawan untuk keluar, seperti tekanan pekerjaan yang tinggi, kurangnya kepuasan kerja, rendahnya peluang promosi, atau ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan kerja. Dengan demikian, meskipun talent management merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, namun pada konteks di PT. PNM Mekaar Cabang Kawangkoan, pendekatan yang dilakukan belum mampu secara efektif menjawab permasalahan tingginya turnover intention. 63

2. *Talent management* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi pengelolaan talenta dalam organisasi telah memberikan dampak positif terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Semakin baik upaya perusahaan dalam merekrut, melatih, dan mempertahankan karyawan, maka semakin besar pula rasa memiliki, loyalitas, dan tanggung jawab yang tumbuh dalam diri karyawan terhadap organisasi. Karyawan merasa bahwa perusahaan menghargai keberadaan dan potensi mereka, sehingga mereka terdorong untuk membalas dengan memberikan kontribusi yang lebih besar dan bertahan lebih lama dalam perusahaan. Komitmen organisasional yang tumbuh dari hasil pengelolaan talenta yang efektif dapat



menjadi modal sosial penting dalam membangun budaya kerja yang kuat dan produktif.

3. Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Temuan ini menunjukkan bahwa tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi tidak serta-merta mencegah mereka untuk memiliki niat keluar dari perusahaan. Meskipun karyawan merasa terikat secara emosional, normatif, atau karena pertimbangan logis terhadap perusahaan, namun hal tersebut belum cukup kuat untuk menahan keinginan mereka untuk mencari peluang lain di luar. Hal ini bisa terjadi karena faktor eksternal seperti tawaran kerja yang lebih menjanjikan, tekanan keluarga, kondisi ekonomi, atau lingkungan kerja yang kurang mendukung. Dengan kata lain, meskipun komitmen organisasional penting dalam membangun kesetiaan karyawan, tetapi bukan satu-satunya faktor penentu yang mampu menekan niat keluar karyawan.

64

Secara umum, penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan *talent management* sangat penting untuk membangun komitmen karyawan. Namun, untuk menekan niat keluar, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang lebih menyeluruh dan mempertimbangkan faktor-faktor psikologis maupun eksternal yang memengaruhi retensi karyawan

## DAFTAR PUSTAKA

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2021). *Strategic talent management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review. (atau edisi ringkasan teori).
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (Edisi). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2010). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Nuhun, S., Rumawas, W., & Rogahang, J. J. (2023). *Talent management practices and employee engagement toward turnover intention*. Jurnal Administrasi Bisnis.
- Haryono, D. B., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2023). *Pengaruh manajemen sumber daya manusia dan komitmen organisasional terhadap turnover intention*. Jurnal Administrasi Bisnis.
- Moussa, M. (2023). *Turnover intention and its antecedents: A systematic review*. Journal of Human Resource Management.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (relevansi pada teori kebutuhan/kepuasan kerja).

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology.