



# **PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN RETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN**

Pringadi Abdi Surya<sup>1</sup>, Sriati<sup>2</sup>, Abdul Nadjib<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, Banda Aceh

<sup>2</sup>Fakultas Pertanian, Universitas Sriwijaya, Palembang

<sup>3</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya, Palembang

Alamat Korespondensi: [pringadiasurya@gmail.com](mailto:pringadiasurya@gmail.com)

## **Abstract**

*Directorate General of Treasury implements talent management with the aim of finding/identifying, managing, developing, and retaining the best employees. This study aims to analyze the relationship between talent management, and employee retention and employee performance at the Directorate General of Treasury. The method is path analysis. The approach used in this research is quantitative with a survey method using a questionnaire. The results of the study show that talent management has a positive and significant effect on employee retention and employee performance at the Directorate General of Treasury. Nevertheless, several findings in this study indicate that there are some indicators which can still be improved.*

## **Abstrak**

Direktorat Jenderal Perbendaharaan menerapkan manajemen talenta dengan tujuan pencarian/pengidentifikasian, pengelolaan, pengembangan, dan upaya mempertahankan pegawai terbaik untuk menghasilkan kinerja yang terbaik di tengah tantangan pegawai yang berhenti atau pindah ke unit lain. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara manajemen talenta dengan retensi pegawai dan *kinerja* pegawai di Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Metode yang digunakan adalah analisis jalur. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai dan kinerja pegawai Ditjen Perbendaharaan. Namun demikian, sejumlah temuan dalam penelitian ini mengindikasikan adanya beberapa indikator yang masih dapat ditingkatkan.

**Keywords:** Manajemen talenta, Retensi, Kinerja pegawai, Manajemen SDM



**JEL Classification:** O15

## **PENDAHULUAN**

Setiap organisasi membutuhkan peran strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Peran ini memerlukan pemanfaatan seluruh kapasitas individu dalam organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Secara ideal, setiap organisasi seharusnya memiliki sumber daya manusia yang unggul atau bertalenta. Hal ini merupakan kebutuhan mendasar bagi organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berbakat. Proses ini dikenal sebagai manajemen talenta (Harahap, 2018).

Pella & Inayati (2011) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah suatu proses agar perusahaan memiliki kemampuan dalam menentukan orang-orang yang akan menempati posisi inti pemimpin perusahaan pada masa depan dan posisi-posisi lain yang dibutuhkan untuk mendukung kompetensi inti perusahaan. Proses tersebut meliputi bagaimana caranya mendapatkan dan menilai karyawan, membangun sebuah pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja karyawan, dan kompensasi yang tepat untuk menarik, mempertahankan, mengembangkan, dan memotivasi karyawan.

Kebijakan manajemen talenta pada birokrasi Indonesia telah diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Di pasal 134 Ayat 2 Huruf "d" disebutkan bahwa penerapan sistem merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil harus memiliki kriteria antara lain manajemen karier yang

dimulai dari proses perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta.

Wulandari (2015) mengungkapkan bahwa sebelum kebijakan tersebut diberlakukan penerapan manajemen talenta secara parsial telah dilakukan oleh beberapa instansi, misalnya dalam hal penilaian kompetensi pegawai. Penerapan manajemen talenta pada birokrasi di Indonesia sudah menjadi keniscayaan. Tuntutan masyarakat agar birokrasi berkinerja tinggi membutuhkan kompetensi dari SDM yang dimiliki pemerintah. Oleh karena itu, untuk bisa menjabat posisi-posisi kunci dalam birokrasi, sistem manajemen talenta mulai diterapkan.

Kementerian Keuangan pun telah menyadari bahwa SDM mempunyai peran penting untuk menentukan kesuksesan dan menciptakan nilai tambah, serta keunggulan kompetitif bagi organisasi (Kementerian Keuangan, 2016). Dalam rangka meningkatkan kualitas pegawai, penerapan manajemen talenta dilakukan dengan tujuan pencarian/pengidentifikasian, pengelolaan, pengembangan, dan upaya mempertahankan pegawai terbaik.

Direktorat Jenderal (Ditjen) Perbendaharaan merupakan salah satu unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan. Penerapan manajemen talenta di Ditjen Perbendaharaan mengikuti Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.

Peraturan tersebut kemudian diubah dengan PMK Nomor 161/PMK.01/2017, menyesuaikan aturan yang berada di atasnya yang berlaku secara umum yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Secara garis besar, proses manajemen talenta di Ditjen Perbendaharaan dimulai dari proses perencanaan talenta atau proses perencanaan strategis terhadap identifikasi kebutuhan talenta. Tahap selanjutnya adalah identifikasi talenta. Pada tahap ini pemetaan pegawai dilakukan berdasarkan beberapa kriteria. Seluruh pegawai Kementerian Keuangan akan di-*assesment* lalu dikategorikan ke dalam sembilan boks dengan dasar capaian kinerja dan kompetensi atau potensi yang dimiliki. Tujuannya adalah untuk memastikan seberapa sesuai kebutuhan pegawai dengan keahlian yang dimiliki pegawai dalam konteks kebutuhan organisasi dan menciptakan kinerja organisasi yang optimal. Setelah itu dilakukan desain program pengembangan secara tepat dan mempertimbangkan pegawai tersebut dalam proses mutasi/promosi.

Tahapan selanjutnya adalah pengembangan talenta guna memperoleh kompetensi yang dibutuhkan. Di dalam tahap ini dilakukan proses identifikasi dan evaluasi keahlian yang dipunyai talenta untuk memastikan ketepatan program pengembangan talenta. Program pengembangan talenta tersebut berupa kegiatan yang dapat mendukung peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan keahlian baru.

Pada implementasinya, program manajemen talenta ini ternyata tidak diminati oleh semua pegawai yang sudah memenuhi kriteria. Salah satu penyebabnya pegawai yang akan mengikuti manajemen talenta beserta pasangannya (bila sudah menikah) harus menandatangani kembali surat pernyataan siap atau bersedia ditempatkan di mana saja apabila kemudian dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Fenomena ini lebih banyak terjadi pada pegawai perempuan yang ketika mengikuti manajemen talenta, mereka takut akan kehilangan hak istimewanya dalam penempatan kerja mengikuti suami. Pola mutasi di Ditjen Perbendaharaan bersifat nasional. Apabila pegawai tersebut sudah dipromosikan atau mendapat jabatan, periode promosi itu lebih singkat. Kondisi tersebut diduga dapat memengaruhi kinerja pegawai.

Tantangan manajemen SDM di Ditjen Perbendaharaan juga datang dari sisi komposisi pegawai. Fenomena komposisi pegawai dengan perbedaan usia yang senjang adalah tantangan tersendiri karena setiap generasi memiliki ciri yang unik yang kadangkala bisa menciptakan berbagai permasalahan.

Per Maret 2021, jumlah pegawai di Ditjen Perbendaharaan adalah sebanyak 7.142 pegawai. Jika diklasifikasikan berdasarkan usia, pegawai Ditjen Perbendaharaan terdiri dari 2100 pegawai yang berusia di bawah 29 tahun (29,40%), 1921 pegawai yang berusia 30-39 tahun (26,89%), 1434 pegawai yang berusia 40-49 tahun (20,08%), dan 1687 pegawai yang berusia lebih dari 50

tahun (23,63%). Berdasarkan jenis kelamin, 2.685 pegawai adalah perempuan (37,59%) dan 4.457 pegawai adalah laki-laki (62,41%).

Banyaknya pegawai muda yang berusia di bawah 29 tahun dan pegawai perempuan menuntut ketepatan pengelolaan talenta dalam rangka peningkatan kinerja mereka dan dukungan tujuan organisasi. Ditambah lagi, adanya implementasi *Internal Job Vacancy* (IJV) yang sudah diberlakukan sejak 2021 di Kementerian Keuangan memungkinkan pegawai Ditjen Perbendaharaan pindah ke eselon I lain.

Menurut Sumarni (2011), retensi adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan SDM yang memiliki potensi dalam konteks loyalitas. Retensi lahir berdasarkan keinginan organisasi agar SDM potensial dapat bertahan selama mungkin. Menurut Cappelli & Keller (2014), terdapat dua aspek dalam retensi yaitu *reward* dan promosi jabatan sehingga perlu dianalisis apakah aspek *reward* berupa peningkatan penghasilan setelah mendapatkan jabatan itu sudah cukup untuk mempertahankan talenta yang ada dan apakah promosi jabatan dengan probabilitas penempatan baik posisi jabatan ataupun wilayah itu sudah cukup merepresentasikan talenta yang ada sehingga talenta tersebut bertahan di dalam organisasi.

Penelitian-penelitian terdahulu menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap retensi pegawai dan kinerja pegawai. Banyak dari penelitian itu menunjukkan hasil yang sesuai dengan teori bahwa manajemen talenta berpengaruh positif baik itu terhadap retensi pegawai maupun kinerja pegawai seperti dalam penelitian Firman

(2018), Octavia (2018), Sumarni (2018), Rahmawati (2019), Zaman, dkk. (2018), Banuari (2021), dan Hasan, dkk. (2022). Namun, ada beberapa penelitian lain yang menunjukkan hasil tidak serupa seperti yang dilakukan oleh Hidayat, *et al.* (2020) yang salah satu hasilnya memperlihatkan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh positif terhadap retensi pegawai di Direktorat Jenderal Pajak. Hal ini tidak sesuai dengan tujuan manajemen talenta yang salah satunya yakni meningkatkan retensi pegawai. Penelitian Nisa, dkk. (2016) juga menyimpulkan bahwa manajemen talenta tidak mempunyai hasil yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Harahap (2018) juga mengemukakan hal yang berbeda dalam penelitiannya. Ia mengungkapkan bahwa manajemen talenta secara langsung tidak memiliki signifikansi pengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang.

Perbedaan hasil penelitian mendorong peneliti untuk menganalisis manajemen talenta di Ditjen Perbendaharaan. Sejak kebijakan manajemen talenta diterapkan, belum ada penelitian khusus di Ditjen Perbendaharaan. Penelitian yang sama dilakukan di Direktorat Jenderal Pajak dengan karakteristik serupa. Penelitian lainnya, seperti yang dilakukan oleh Rifai *et al.* (2021) telah menguji Kementerian Keuangan secara luas dan menunjukkan bahwa pegawai memiliki persepsi positif terhadap manajemen talenta, meskipun ada beberapa indikator yang memerlukan perbaikan. Dari berbagai permasalahan yang ada, tujuan penelitian ini adalah (1) untuk

mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap retensi pegawai di Ditjen Perbendaharaan; (2) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh retensi pegawai terhadap kinerja pegawai Ditjen Perbendaharaan; (3) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai di Ditjen Perbendaharaan; dan (4) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai di Ditjen Perbendaharaan.

Terdapat empat hipotesis yang disusun untuk penelitian ini, yaitu:

- H1: Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai di Ditjen Perbendaharaan
- H2: Retensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Ditjen Perbendaharaan
- H3: Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Ditjen Perbendaharaan
- H4: Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan melalui retensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Ditjen Perbendaharaan

## TINJAUAN LITERATUR

Davies (2010) memiliki pandangan tentang manajemen talenta sebagai proses sistematis dan berkelanjutan yang mencakup proses-proses tertentu seperti identifikasi, pengembangan, dan mempertahankan talenta. Definisi lain tentang manajemen talenta adalah sebagai prosedur organisasi terkait

dengan menganalisis, mengidentifikasi, seleksi, pelatihan, pengembangan, motivasi, dan mempertahankan kinerja dan potensi tertinggi karyawan untuk mencapai tujuan strategi (Valverde, dkk., 2013). Pendapat lain mengatakan, manajemen talenta sebagai teknik baru dalam manajemen SDM yang berfokus pada rekrutmen, retensi, pengembangan pengetahuan pimpinan, jenjang karir, perencanaan suksesi, dan lain sebagainya (Kaur, 2013).

Menurut Cappelli dan Keller (2014), kebutuhan organisasi perlu diantisipasi dan dipenuhi lewat proses manajemen talenta yang sifatnya strategis. Manajemen talenta tersebut perlu dikelola dengan baik, dengan harapan organisasi dapat memperbaiki benefit non-finansial seperti daya tarik perusahaan dan motivasi pegawai, juga secara signifikan mampu menciptakan hasil yang lebih baik bagi perusahaan (Rachmawati, 2012). Pella dan Inayati (2011) menjabarkan manajemen talenta tersebut terdiri dari proses merekrut dan menyeleksi pegawai, proses orientasi, manajemen kinerja pegawai, aktualisasi dan retensi, pendidikan dan pelatihan, serta pengembangan kaderisasi.

Sementara itu, dalam lingkup birokrasi, PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS menegaskan tentang sistem merit. Sistem merit tersebut dapat diterapkan apabila instansi pemerintah telah menerapkan manajemen karir dimulai dari proses perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang didapatkan dari manajemen

talenta. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi pos pimpinan di masa depan agar visi, misi, dan strategi organisasi dalam jangka panjang dapat terwujud. Manajemen talenta pun disiapkan sejak dari perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil hingga ke mutasi/rotasi ataupun promosi pegawai di dalam organisasi.

Pella dan Inayati (2011) mengatakan bahwa manajemen talenta harus memastikan bahwa posisi pemimpin masa depan dan posisi lain yang mendukung kompetensi inti perusahaan itu dapat terisi oleh talenta terbaik. Perlu komitmen jangka panjang dalam implementasi manajemen talenta. Setiap tahapannya tidak bisa terputus dan dipisahkan. Tahapan itu mempunyai ikatan yang saling terkait. Tahapan itu dimulai dari perencanaan kebutuhan talenta, penciptaan citra organisasi untuk menarik talenta, pengelolaan talenta yang baru masuk ke organisasi dan membuatnya jadi lebih produktif, pemeliharaan talenta agar terus bertahan di dalam organisasi, dan memastikan ketersediaan talenta agar kinerja pegawai menghasilkan peningkatan keunggulan setiap lini.

Organisasi yang berhasil menerapkan manajemen talenta adalah organisasi yang telah memenuhi karakteristik manajemen talenta. Singkatnya, dari pendapat Pella dan Inayati (2011) dapat disebutkan ciri-ciri manajemen talenta, yaitu (1) pola pikir pengembangan; (2) penerapan budaya kinerja tinggi; (3) dukungan manajemen atau kepemimpinan organisasi; dan (4) penerapan sistem informasi sumber daya manusia yang baik.

### **Teori Retensi**

Manajemen talenta tidak dapat dipisahkan dari retensi karyawan karena mereka berjalan beriringan. Penelitian Ali et al. (2014) menemukan bahwa, terdapat hubungan positif dan signifikan antara *talent management* dengan *employee retention*.

Retensi adalah kemampuan organisasi agar karyawan potensial yang dimiliki organisasi dapat bertahan dan tetap memiliki loyalitas terhadap organisasi (Sumarni, 2011). Pada dasarnya, organisasi mana pun ingin agar pegawai potensial yang mereka miliki, terutama dengan kualitas dan keahlian yang unik/spesifik, bisa bertahan di dalam organisasi selama mungkin.

Mathis & Jackson (2009) menyatakan bahwa mempertahankan karyawan bukanlah persoalan mudah dan itu menjadi masalah utama dalam banyak organisasi. Mathis & Jackson (2009) menambahkan bahwa retensi berkaitan dengan rotasi karyawan. Artinya, karyawan tersebut pada suatu waktu tertentu akan pindah dan digantikan. Bersamaan dengan itu, organisasi melakukan investasi baik berupa waktu dan uang dalam pengembangan karyawan yang baru direkrut agar mampu bekerja dengan baik dan mampu pula mencapai kompetensi karyawan yang sudah lama bekerja di organisasi (Gayathri et al., dalam Banuari, 2021). Kehilangan karyawan yang bertalenta artinya juga pengetahuan, modal, keahlian, dan pengalaman turut hilang. Hal tersebut menjadi kerugian luar biasa bagi organisasi.

Adapun faktor-faktor pengukuran retensi karyawan menurut Mathis & Jackson (2009) adalah (1) Komponen

Organisasi, (2) Peluang Karir Organisasi, (3) Penghargaan, (4) Rancangan Tugas dan Pekerjaan, dan (5) Hubungan Karyawan

### **Teori Kinerja**

Manajemen talenta dan retensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Seseorang yang sudah mengikuti manajemen talenta telah diuji keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga seharusnya dapat berkinerja dengan baik. Namun, kinerja tersebut juga dipengaruhi oleh retensi pegawai.

Menurut Prawirosentono (2014), kinerja memiliki pengertian berupa hasil pekerjaan yang bisa diraih anggota organisasi, berdasarkan wewenang dan tanggung jawab dengan tujuan untuk meraih tujuan organisasi. Moeheriono (2014) mengungkapkan kinerja adalah pencapaian program atas perwujudan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan lewat rencana strategis organisasi. Menurut Campbell (2014), kinerja merupakan relevansi dari perilaku atau tindakan dengan tujuan organisasi.

Mangkunegara (2013) mengemukakan tentang beberapa faktor kinerja yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang memiliki kaitan dengan sifat-sifat seorang pegawai. Sebagai contoh, kinerja seorang pegawai baik, disebabkan yang bersangkutan memiliki keahlian yang tinggi dan berkepribadian pekerja keras, sedangkan seorang pegawai memiliki kinerja yang buruk disebabkan yang bersangkutan tidak memiliki keahlian yang cukup dan tidak berusaha untuk

meningkatkan keahliannya. Sementara itu, faktor eksternal adalah faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja seorang pegawai yang berakar dari lingkungannya. Perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi akan memengaruhinya.

Tzesan dalam Banuari (2021) menyatakan faktor-faktor yang bisa memiliki pengaruh terhadap kinerja setiap orang. Secara garis besar, faktor tersebut dikategorisasikan ke dalam tiga kategori, yaitu kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

Nidan (2016) berpendapat tujuan dari strategi manajemen kinerja adalah agar dapat menciptakan hasil yang lebih baik. Dengan manajemen kinerja, para pegawai akan memahami pengelolaan kinerja dalam kesepakatan tujuan beserta perencanaan standar dan kebutuhan. Ada beberapa dimensi dan indikator kinerja yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2013), yaitu kualitas kerja (kerapian, ketelitian, dan hasil kerja), kuantitas kerja (kemampuan penyelesaian pekerjaan dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan), pelaksanaan tugas (baik dalam akurasi maupun kekompakan kerja), dan tanggung jawab (kesadaran diri dan kesediaan menanggung risiko pekerjaan).

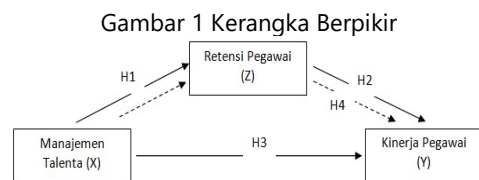
### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang dipakai pada penelitian ini ialah kuantitatif. Adapun sifat dari penelitian ini adalah *explanatory*.

Variabel yang dipakai pada penelitian ini terdiri atas tiga jenis variabel yaitu manajemen talenta sebagai variabel bebas/independen, kinerja pegawai sebagai variabel terikat/dependen, dan retensi pegawai sebagai variabel *intervening*.

Gambar 1 merupakan kerangka konseptual penelitian ini untuk menjelaskan manajemen talenta sebagai variabel bebas (X), kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y), dan retensi pegawai sebagai variabel *intervening* (Z). Selain berfokus dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi juga dituntut untuk merancang strategi untuk mempertahankan SDM yang potensial. Karakteristik SDM yang lebih *fluid* dan terbukanya peluang untuk pindah ke unit lain menjadikan usaha untuk mempertahankan pegawai yang bertalenta membutuhkan manajemen yang baik. Dengan mempertahankan pegawai terbaik maka organisasi dapat mengoptimalkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Hal inilah yang menyebabkan peneliti memilih model yang menjadikan retensi pegawai sebagai variabel *intervening* yang mampu memediasi hubungan tidak langsung antara manajemen talenta dan kinerja pegawai.

Di dalam penelitian ini, ruang lingkup dibatasi yaitu pegawai yang telah memenuhi kriteria untuk mengikuti program manajemen talenta untuk jenjang karier jabatan pengawas (Eselon IV). Jumlah sampel adalah 50 responden. Jumlah ini sudah sesuai dengan jumlah minimal sampel sebanyak 30 orang (Kerlinger dan Lee (2000) ataupun 15 hingga 20 kali jumlah



Sumber: Diolah Peneliti

variabel yang digunakan (3 variabel, jumlah sampel 45-60).

Data primer pada penelitian ini yakni hasil dari kuesioner yang bersifat tertutup. Skala yang dipakai di dalam kuesioner adalah skala interval.

Dari berbagai penelitian terdahulu didefinisikan operasional variabel yakni variabel manajemen talenta (X) terdiri dari 3 dimensi yakni perencanaan talenta, identifikasi talenta, dan pengembangan talenta, dengan total 14 indikator. Variabel retensi pegawai (Z) memiliki 4 dimensi yakni peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan pegawai dengan total 9 indikator. Sedangkan kinerja pegawai (Y) memiliki 4 dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab dengan total 8 indikator.

Terhadap pernyataan indikator tersebut dilaksanakan uji validitas dan reliabilitas dengan 30 responden yang berbeda dengan responden dalam hasil penelitian yang menunjukkan hasil valid dan reliabel. Teknik analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah analisis jalur, sebuah pengembangan analisis regresi berganda dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS 26.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Data/profil karakteristik dari 50 orang responden disajikan dalam Tabel 1.

Salah satu syarat untuk menduduki jabatan pengawas (eselon IV) adalah memiliki kualifikasi pendidikan setidaknya Diploma III atau yang sederajat. Dari tabel di atas, terdapat 2 responden (4%) yang memiliki tingkat pendidikan diploma III (D3), 34 responden (68%) yang memiliki tingkat pendidikan S1/Sederajat, dan 14 responden (28%) yang memiliki tingkat pendidikan S2.

Banyaknya responden yang memiliki tingkat pendidikan S1/Sederajat ini dikarenakan salah satu syarat administratif lain adalah pegawai tersebut dianggap telah mempunyai kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural menurut standar kompetensi yang didasarkan pada hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya. Kompetensi tersebut dianggap telah dimiliki oleh pegawai yang memiliki golongan III/b atau setelah 4 tahun bekerja dalam masa golongan III/a. Minimal masa kerja 4 tahun ini juga menjadi salah satu syarat administratif dalam program manajemen talenta.

Pegawai yang berpendidikan Diploma III membutuhkan waktu yang relatif lama untuk dapat dianggap memenuhi syarat tersebut. Jika tidak melanjutkan pendidikan dan melakukan penyesuaian pangkat, seorang pegawai membutuhkan waktu minimal 12 tahun masa kerja untuk dapat mengikuti program manajemen talenta.

Sementara itu, jumlah responden yang memiliki usia 26-35 tahun berjumlah 16 pegawai atau sebanyak

| No | Karakteristik Responden                       | Jumlah | %   |
|----|-----------------------------------------------|--------|-----|
| 1  | Jenis Kelamin                                 |        |     |
|    | - Laki-laki                                   | 36     | 72% |
|    | - Perempuan                                   | 14     | 28% |
| 2  | Tingkat Pendidikan                            |        |     |
|    | - DIII                                        | 2      | 4%  |
|    | - S1/Sederajat                                | 34     | 68% |
|    | - S2                                          | 14     | 28% |
| 3  | Usia                                          |        |     |
|    | - < 26 Tahun                                  | 0      | 0%  |
|    | - 26-35 Tahun                                 | 16     | 32% |
|    | - 36-45 Tahun                                 | 33     | 66% |
|    | - >46 tahun                                   | 1      | 2%  |
| 4  | Masa Kerja                                    |        |     |
|    | - <=10 tahun                                  | 6      | 12% |
|    | - 11-15 tahun                                 | 10     | 20% |
|    | - 16-20 tahun                                 | 33     | 66% |
|    | - >20 tahun                                   | 1      | 2%  |
| 5  | Keikutsertaan dalam Program Manajemen Talenta |        |     |
|    | - Sudah                                       | 32     | 64% |
|    | - Belum                                       | 18     | 36% |

Sumber: Diolah Peneliti

32%. Jumlah responden yang memiliki usia 36-45 tahun berjumlah 33 pegawai atau sebanyak 66%. Jumlah responden yang memiliki usia di atas 45 tahun berjumlah 1 pegawai atau hanya 2%.

Pegawai yang berusia 36-45 tahun adalah usia yang dianggap lebih matang dalam berbagai kompetensi. Sementara itu, pegawai yang berusia lebih produktif dalam usia 26-35 tahun juga difasilitasi kemajuan dalam jenjang kariernya jika menunjukkan kinerja yang baik.

Masa kerja responden yang paling dominan adalah 16-20 tahun berjumlah 33 pegawai atau sebanyak 66%. Selain itu, responden dengan masa kerja 11-15 tahun berjumlah 10 pegawai atau sebanyak 20%, responden dengan masa kerja kurang

atau sama dengan 10 tahun berjumlah 6 orang atau sebanyak 12%, dan responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun berjumlah 1 orang atau sebanyak 2%.

Jumlah responden yang sudah mengikuti program manajemen talenta berjumlah 32 orang atau 64%, sedangkan yang belum mengikuti program manajemen talenta berjumlah 18 orang atau 36%. Jumlah responden perempuan yang belum mengikuti program manajemen talenta ini sebanyak 12 orang, sedangkan responden laki-laki yang belum mengikuti program ini berjumlah 6 pegawai. Responden perempuan dominan belum mengikuti program manajemen talenta ini. Bila dipersentasekan berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 85,6% responden perempuan yang belum mengikuti program tersebut. Angka ini jauh lebih besar dibandingkan 16,67% pegawai laki-laki yang belum mengikuti program manajemen talenta.

### **Analisis Statistik Deskriptif terhadap Jawaban Responden**

Pada variabel manajemen talenta, nilai *mean* tertinggi ada pada kesempatan yang diberikan Ditjen Perbendaharaan kepada pegawainya untuk mengikuti pendidikan untuk dapat meningkatkan potensinya masing-masing dengan nilai 4,82. Sedangkan untuk rata-rata yang relatif lebih rendah, yakni di bawah 4, ada pada indikator program pengembangan talenta, termasuk mentoring, tidak mengganggu aktivitas/pekerjaan sehari-hari, keterbukaan informasi terhadap kriteria talenta, dan pemahaman pegawai pada 9 boks pemetaan

pegawai, masing-masing dengan nilai rata-rata 3,94; 3,9; dan 3,78.

Pada variabel retensi pegawai, beberapa indikator variabel memiliki *mean* di atas angka 4. Hubungan kerja yang baik dengan sesama pegawai terjadi di Ditjen Perbendaharaan dengan *mean* 4,8 atau yang tertinggi di antara indikator variabel lainnya. Selain itu, atasan kerja juga tidak diskriminatif dengan *mean* 4,52 menandai hubungan kerja yang baik pula antara bawahan dengan atasan. Begitu pula dengan dimensi peluang karir yang menunjukkan perencanaan karir dan kontinuitas pelatihan di Ditjen Perbendaharaan sudah terselenggara dengan baik, yang masing-masing memiliki nilai *mean* 4,2 dan 4,08.

Sementara itu, pada dimensi rancangan tugas dan pekerjaan, indikator variabel fleksibilitas kerja menunjukkan nilai *mean* 4,32. Hal ini terjadi karena Ditjen Perbendaharaan memang sudah lama menerapkan *flexy-time*, yakni fleksibilitas dalam waktu masuk dan pulang kerja. Pegawai dapat memilih masuk kerja tepat waktu pada pukul 07.30 dan pulang pukul 17.00. Pegawai juga dapat memilih masuk lebih cepat dari pukul 07.30 (tetapi paling cepat pukul 07.00) untuk dapat pulang paling cepat pukul 16.30. Pegawai dapat pula masuk terlambat hingga pukul 09.00, tetapi harus pulang paling cepat pukul 18.30. Kebijakan *flexy-time* ini mendapat nilai yang sangat tinggi di dalam penelitian ini sebagai bukti apresiasi pegawai terhadap penerapan kebijakan tersebut.

Indikator lain dalam dimensi ini, yakni keseimbangan kerja, mendapatkan nilai *mean* 3,98 atau di

bawah 4. Secara aturan, sebenarnya sejak sebelum pandemi Ditjen Perbendaharaan telah mewacanakan kebijakan *flexible working space* guna menjawab isu soal keseimbangan kerja tersebut. Pandemi Covid-19 kemudian mempercepat lahirnya aturan soal *working from home*. Sayangnya, penerapan kebijakan ini tidak merata karena sangat tergantung dari pimpinan unit terkait. Ada beberapa unit eselon II dan III yang mengimplementasikan kebijakan *work from home* tersebut dengan baik, tetapi ada pula yang masih mewajibkan para pegawainya untuk datang ke kantor secara penuh. Isu lain yang muncul dalam keseimbangan kerja ini adalah beban kerja yang mengharuskan para pegawai untuk lembur hingga larut malam sehingga mengganggu keseimbangan kehidupan pegawai.

Adapun indikator variabel lain yang menunjukkan nilai *mean* di bawah 4 adalah soal dimensi penghargaan. Pengakuan yang memadai dari organisasi mendapatkan nilai rata-rata 3,86 dan tunjangan kinerja mendapatkan nilai rata-rata 3,68. Indikator variabel yang mendapatkan nilai *mean* paling rendah dalam penelitian ini adalah soal kesediaan pegawai untuk ditempatkan di mana saja dengan nilai 3,2. Ditjen Perbendaharaan memiliki lebih dari 200 kantor vertikal di daerah, baik kanwil dan KPPN. Hal ini menjadi perhatian penting pegawai untuk bertahan dalam waktu yang panjang di Ditjen Perbendaharaan karena dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa para pegawai cenderung kurang setuju jika dimutasi di unit mana pun tanpa pola yang pasti.

Dari 8 indikator variabel kinerja pegawai, semuanya memiliki nilai *mean* di atas 4. *Mean* tertinggi ada pada dimensi pelaksanaan tugas, yakni kesadaran diri pegawai bahwa ia harus mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target yang ditetapkan dengan nilai *mean* 4,7. Nilai *mean* terendah juga ada pada dimensi tersebut, pada indikator variabel kesediaan menanggung risiko, dengan nilai *mean* 4,26. Walaupun terendah, nilai ini masih tergolong sangat tinggi atau dengan kata lain pegawai Ditjen Perbendaharaan bersedia menanggung risiko sebagai tanggung jawab kinerja mereka. Namun, yang membuat indikator ini menjadi nilai *mean* terendah dimungkinkan karena risiko yang dimaksud lebih dari risiko administratif. Para pegawai Ditjen Perbendaharaan masih diliputi trauma kolektif atas risiko pidana ketika terjadi kerugian keuangan negara meskipun pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan prosedur operasional standar.

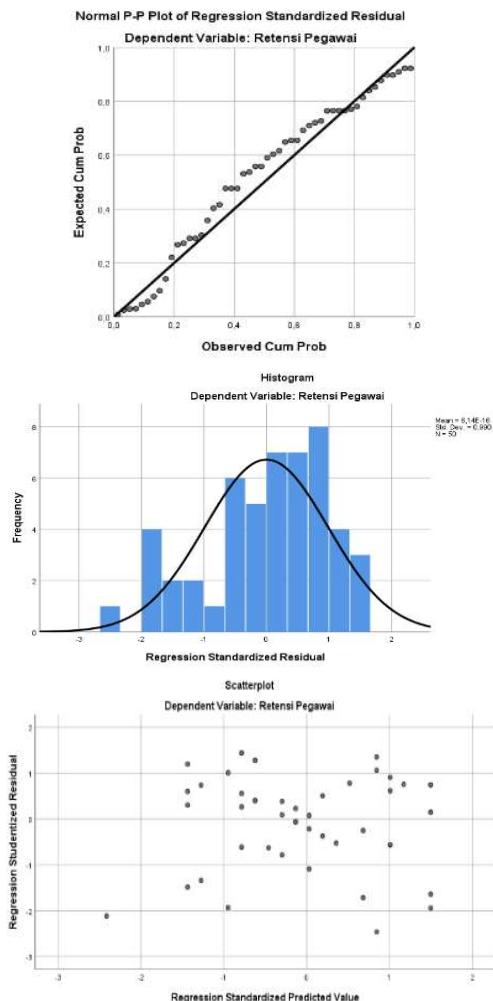
Indikator variabel jalinan kerjasama mendapatkan nilai *mean* 4,66 atau yang tertinggi kedua, sedangkan indikator variabel kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan akurat mendapatkan nilai *mean* 4,46. Dalam dimensi kuantitas pekerjaan, tercapainya target mendapatkan nilai *mean* yang sama dengan jalinan kerjasama yakni 4,66, dan indikator variabel ketepatan waktu mendapatkan nilai *mean* 4,64. Dari kedua dimensi ini, terlihat bahwa para pegawai Ditjen Perbendaharaan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dari segi kuantitas pekerjaan dan pelaksanaan tugas.

Begitu pula dalam dimensi kualitas pekerjaan, di mana kerapian menunjukkan nilai *mean* 4,3 dan ketelitian 4,46. Hal ini menunjukkan secara keseluruhan bahwa para pegawai Ditjen Perbendaharaan dapat mengemban pekerjaannya dengan baik dari kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.

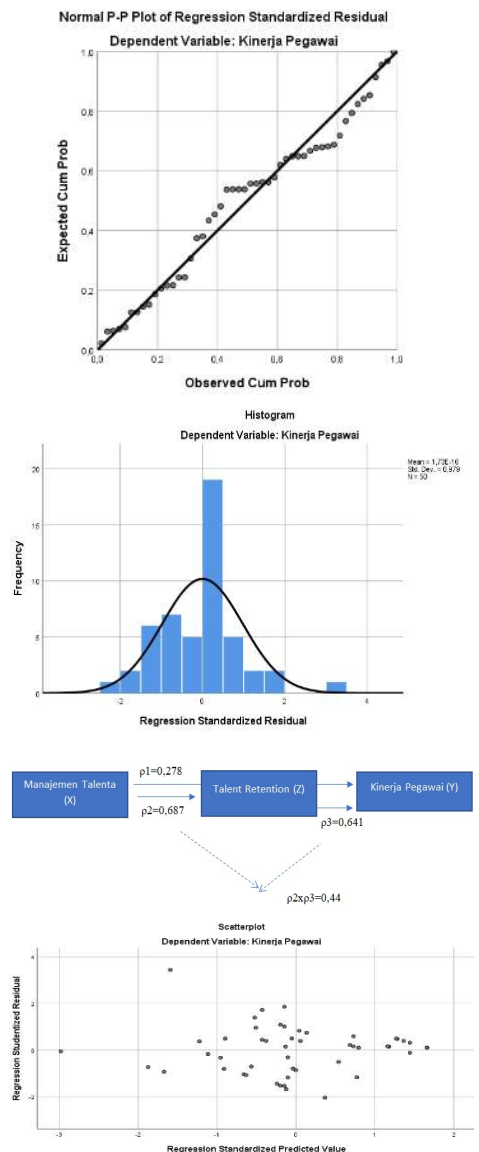
### Uji Asumsi Klasik

Setelah dilakukan uji asumsi klasik, terlihat bahwa data telah terdistribusi secara normal, dan tidak terdapat baik

#### Uji Asumsi Klasik Persamaan I



#### Uji Asumsi Klasik Persamaan II



itu multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Data mengalami distribusi yang merata di sekitar garis diagonal pada persamaan struktural I dan II. Selain itu, titik-titik residual tersebar secara acak dan tidak menunjukkan sebuah bentuk atau pola tertentu yang jelas dan menyebar ke atas dan ke bawah angka sumbu Y

yang membuktikan bahwa tidak terjadi adanya heteroskedastisitas.

### Pengujian Hipotesis

Nilai koefisien determinasi (*R Square*) persamaan struktural I adalah sebesar 0,472 atau 47,2%, artinya pengaruh manajemen talenta terhadap retensi pegawai di Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah 47,2% dan sisanya sebesar 52,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini.

Uji *t* juga dilakukan dan dapat diketahui bahwa variabel manajemen talenta mendapatkan nilai sebesar 0,687.

Persamaan struktural I:

$$Z = 0,687 \text{ Manajemen Talenta} + 0,727$$

Koefisien determinasi atau *Adjusted R Square* pada persamaan struktural II memiliki nilai sebesar 0,723 atau 72,3%, artinya pengaruh manajemen talenta dan retensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Ditjen Perbendaharaan adalah 72,3% dan selebihnya yakni 27,7% diakibatkan faktor lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini.

Uji *t* juga dilakukan dan bisa diketahui bahwa variabel manajemen talenta memperoleh nilai sebesar 0,278 dan retensi pegawai mendapatkan nilai sebesar 0,641. Ini memperlihatkan bahwa hasil penelitian menerima hipotesis bahwa manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Ditjen Perbendaharaan dan retensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Ditjen Perbendaharaan, dengan pengaruh

retensi pegawai terhadap kinerja pegawai lebih besar daripada pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai.

Persamaan struktural II:

$$Y = 0,687 \text{ Manajemen Talenta} + 0,641 \text{ Retensi Pegawai} + 0,526$$

Hasil pengujian struktural menunjukkan:

- a) Pengaruh Langsung
  1. Pengaruh variabel manajemen talenta (*X*) terhadap retensi pegawai (*Z*)  
 $X \rightarrow Z = 0,687$  artinya manajemen talenta berpengaruh langsung terhadap retensi pegawai sebesar 0,687 atau 68,7%.
  2. Pengaruh variabel retensi pegawai (*Z*) terhadap kinerja pegawai (*Y*)  
 $Z \rightarrow Y = 0,641$  artinya retensi pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 0,641 atau 64,1%.
  3. Pengaruh variabel manajemen talenta (*X*) terhadap kinerja pegawai (*Y*)  
 $X \rightarrow Y = 0,278$  artinya manajemen talenta berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 0,278 atau 27,8%
- b) Pengaruh Tidak Langsung  
Pengaruh manajemen talenta (*X*) terhadap kinerja pegawai (*Y*) melalui retensi pegawai (*Z*)  
 $X \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,687)(0,641) = 0,44$  artinya manajemen talenta berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai sebesar 0,44 atau 44%.
- c) Pengaruh Total

Pengaruh manajemen talenta (X) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui retensi pegawai (Z)

$X \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,278) + (0,44) = 0,718$  artinya manajemen talenta berpengaruh secara total terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai sebesar 0,718 atau 71,8%.

#### **H1: Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai**

Berdasarkan uji analisis jalur, ditunjukkan hasil bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai di Ditjen Perbendaharaan. Hal ini dapat diartikan semakin tinggi kualitas program manajemen talenta diterapkan, akan semakin tinggi juga retensi pegawai di Ditjen Perbendaharaan. Sebaliknya, semakin rendah kualitas manajemen talenta yang diterapkan di Ditjen Perbendaharaan, akan semakin menurun pula retensi pegawainya.

Manajemen talenta mempunyai keterkaitan yang erat dengan retensi pegawai. Organisasi bisa meningkatkan retensi pegawai dengan cara mengelola SDM yang ada dengan menerapkan program manajemen talenta. Program manajemen talenta tersebut dapat dilakukan Ditjen Perbendaharaan untuk mengidentifikasi pegawai yang memiliki bakat terbaik dengan mempertimbangkan visi dan misi organisasi.

Salah satu permasalahan dalam identifikasi bakat pegawai adalah adanya kecenderungan pegawai yang homogen karena sebagian besar masukan/*input* pegawai Ditjen Perbendaharaan berasal dari Politeknik Keuangan Negara Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (PKN STAN) yang

Tabel 2 Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | $T_{hitung}$<br>< | Sig<br>$\alpha <$ | Hasil    |
|-----------|-------------------|-------------------|----------|
|           | 2,010             | 0,05              |          |
| H1        | 6,553             | 0,00              | Diterima |
| H2        | 6,196             | 0,00              | Diterima |
| H3        | 2,687             | 0,01              | Diterima |
| H4        | 5,067             | 0,00              | Diterima |

Sumber: Diolah Peneliti

sebagian besar lulusannya adalah D1 dan D3. Hal ini mengakibatkan pengembangan *skill* pegawai menjadi krusial dan dalam hal ini variabel pengembangan/pelatihan memiliki nilai tertinggi dalam penelitian ini, yang menunjukkan perhatian organisasi sudah dianggap sangat baik.

Ditjen Perbendaharaan dalam hal ini tidak menghalang-halangi kesempatan para pegawai untuk mengikuti berbagai diklat/pelatihan atau menempuh peluang untuk melanjutkan tugas belajar ke jenjang pendidikan selanjutnya selama sudah memenuhi syarat. Keterbukaan organisasi dalam keikutsertaan pegawai dalam berbagai pelatihan ini guna menunjang pengembangan karir pegawai tersebut sehingga dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik dan nantinya dipersiapkan untuk mengikuti program manajemen talenta dalam rangka pengembangan karir.

Proses ini dibangun atas kemampuan dan bakat yang dimiliki pegawai, diselaraskan dengan kebutuhan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan peluang pegawai tersebut untuk semakin produktif dalam pekerjaannya. Pada dimensi strategi suksesi, organisasi membutuhkan pengembangan pegawai guna mempersiapkan

pegawai tersebut untuk menerima pekerjaan ketika dibutuhkan dan tidak meninggalkan kesempatan pada pekerjaan dalam organisasi. Indikator dari strategi suksesi adalah memberikan dukungan yang memadai dan memberikan peluang nyata kepada para pegawai untuk menunjukkan talentanya. Hal ini bertujuan untuk menjaga tingkat retensi pegawai pada organisasi.

Hasil penelitian ini selaras dengan Phelister dalam Ratnawati (2018) yang membuktikan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Begitu pula yang diungkapkan oleh Ratnawati (2018) bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Namun, hasil dari penelitian ini berbeda dengan Hidayat, *et al* (2020) yang menyatakan bahwa manajemen talenta tidak memiliki pengaruh atau dampak dan tidak signifikan terhadap retensi pegawai di Ditjen Pajak. Saat kuesioner dibagikan, banyak responden yang baru saja menerima surat keputusan promosi jabatan, dan hal tersebut terjadi kondisi psikologis pegawai yang tidak siap mendapatkan pengumuman promosi jabatan yang berlokasi jauh dari domisili asal.

Hal ini menjadi pembeda antara Ditjen Perbendaharaan dan Ditjen Pajak karena memiliki karakteristik dan pola mutasi yang berbeda saat masih berstatus staf/pelaksana. Di Ditjen Perbendaharaan, pola mutasinya sudah bersifat nasional dan teratur (tanpa bisa ditebak tujuan mutasi berikutnya). Sedangkan di Ditjen Pajak, pola mutasinya pada umumnya bersifat intra

kantor wilayah atau berpindah dari kantor di wilayah yang sama.

Faktor lain yang berpengaruh adalah pilihan karir yang lebih terbuka apabila pegawai Ditjen Pajak keluar dari organisasi. Di dalam penelitian Hidayat, *et al* (2020) dikatakan bahwa tren pegawai yang keluar atau berhenti (bukan hanya pindah unit eselon I atau pindah ke Kementerian/Lembaga) lain terus bertambah dari tahun ke tahun. Para pegawai pajak memiliki pilihan tersebut karena perusahaan swasta banyak membutuhkan karyawan dengan keahlian perpajakan dengan tawaran penghasilan yang lebih besar.

## **H2: Retensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan uji analisis jalur, retensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Ditjen Perbendaharaan. Artinya semakin tinggi retensi pegawai maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai, sebaliknya semakin rendah retensi pegawai maka akan menurun pula kinerja pegawai.

Keterkaitan retensi pegawai dengan kinerja pegawai berada pada proses organisasi harus mampu mempertahankan pegawainya dalam periode maksimum atau sampai target organisasi selesai di mana dengan retensi memiliki manfaat bagi organisasi ataupun pegawai. Tingkat retensi pegawai dapat dipengaruhi oleh proses pengembangan karir yang dilakukan untuk peningkatan kinerja pegawai. Alasan pegawai mampu bertahan pada organisasi dan tetap mengambil pekerjaannya saat ini yaitu

dengan adanya peluang untuk perkembangan karir secara individu. Indikator yang mendasarinya yaitu seperti pelatihan pegawai secara berkelanjutan yang diadakan oleh organisasi, bimbingan dan pengembangan karir terhadap pegawai, serta melakukan perencanaan karier secara formal pada organisasi.

Hasil pengujian model struktural menunjukkan retensi pegawai di Ditjen Perbendaharaan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 64,1%. Angka ini lebih besar daripada pengaruh langsung manajemen talenta terhadap kinerja pegawai sebesar 27,8%.

Salah satu dimensi dalam pengukuran retensi pegawai adalah penghargaan yang dicantumkan dalam pernyataan kuesioner berupa tunjangan kinerja yang kompetitif dan penghargaan organisasi terhadap pegawai berprestasi.

Ketika pegawai masuk ke dalam program manajemen talenta, lulus, lalu diangkat menjadi pejabat pengawas, ada kenaikan penghasilan yang akan ia terima. Pegawai yang masih berstatus sebagai staf/pelaksana dalam golongan III maksimal akan berada pada *grade* 12. Ketika ia menjadi pejabat pengawas, *grade*-nya akan naik menjadi *grade* 15 atau 16 tergantung jabatan yang ia dapatkan. Kenaikan *grade* tersebut mengakibatkan kenaikan penghasilan hamper dua kali lipat. Dari hasil penelitian ini, kenaikan tunjangan sudah dianggap kompetitif dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Begitu pula dengan penghargaan pegawai yang berprestasi, Ditjen Perbendaharaan telah menerapkan berbagai kebijakan pemberian penghargaan tersebut. Bagi pegawai

yang melaksanakan tugas-tugas tertentu di luar tugas dan fungsinya, tugas yang ia lakukan tersebut dapat dimasukkan ke dalam perhitungan Indikator Kinerja tambahan, yang nantinya akan diperhitungkan dalam pemberian tunjangan tahunan sehingga memasukkannya ke dalam kategori pegawai yang berkinerja tinggi dengan konsekuensi besaran tunjangan yang lebih baik. Penghargaan lainnya bisa berupa bentuk diklat/pelatihan sesuai minat dan bakat pegawai. Pun ketika para pegawai memberikan kontribusi luar biasa bagi organisasi dalam inovasi pekerjaan, ia akan diajukan untuk mendapatkan kenaikan pangkat luar biasa. Dalam pernyataan kuesioner di dalam penelitian ini, hal tersebut mendapatkan nilai *mean* yang tinggi.

Nilai *mean* yang sangat tinggi dalam pengukuran retensi pegawai terdapat pada hubungan kerja. Sistem mutasi yang berlaku untuk kantor vertikal di seluruh Indonesia mempertemukan para pegawai sebagai perantau sehingga mengikat erat hubungan antar rekan kerja.

Namun, sistem mutasi itu, dipandang dari kontinuitas kerja atau keinginan untuk tetap bertahan di organisasi, juga menjadi faktor penentu retensi pegawai di Ditjen Perbendaharaan. Persoalan tersebut menjadikan aspek penempatan mendapatkan nilai paling rendah di antara variabel yang lain. Hal tersebut membutuhkan komunikasi lewat sarana yang mencukupi yang akan menolong organisasi dalam menciptakan keterikatan dan retensi pegawai sebab tidak mungkin menempatkan semua pegawai Ditjen



Perbendaharaan ke wilayah yang sesuai keinginannya.

Hal lain yang diperhatikan oleh pegawai adalah soal kenyamanan dalam bekerja. Dalam hal ini, pegawai menginginkan adanya *work-life-balanced* di organisasi. Hal tersebut merupakan faktor pendukung yang dapat dilakukan oleh Ditjen Perbendaharaan untuk dapat mempertahankan pegawainya sehingga dapat menciptakan kinerja yang baik.

Pengaruh retensi pegawai yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ini sesuai dengan penelitian Putri & Arwiyah (2019) yang menunjukkan bahwa retensi pegawai berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi 92%. Hal ini juga didukung oleh Susilo (2019) yang hasil penelitiannya menyatakan terdapat pengaruh signifikan dari retensi pegawai dan kepuasan pelanggan terhadap kinerja pegawai.

Sementara itu, epsilon dalam hasil uji persamaan struktural yang tidak diteliti dalam penelitian ini kemungkinan dari budaya organisasi. Bahagia, dkk. (2020) menyebutkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil Ditjen Perbendaharaan Sulawesi Utara.

### **H3: Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

Analisis jalur memperlihatkan bahwa hipotesis diterima. Artinya, semakin tinggi manajemen talenta akan semakin meningkat pula kinerja pegawai, sebaliknya semakin rendah

manajemen talenta maka akan menurun pula kinerja pegawai.

Pegawai dapat mengikuti proses manajemen talenta sebagai bentuk peningkatan karir yang akan berdampak pada kinerja pegawai tersebut untuk mencapai tujuan bersama antara pegawai dan organisasi. Hal ini dapat dilihat pada dimensi pengembangan pegawai berbakat pada indikator pendidikan dengan pernyataan ke-3 yaitu saya diberikan kesempatan mengikuti pendidikan untuk dapat meningkatkan potensi saya, selanjutnya indikator pelatihan dengan pernyataan ke-4 yaitu pegawai diberi peluang dalam pelatihan sesuai dengan jenis pekerjaannya di mana pada kedua pernyataan ini memiliki nilai yang tinggi, karena pengembangan pegawai berbakat pada pernyataan tersebut dapat membantu pegawai dalam meningkatkan potensi dan mengembangkan bakat yang dimilikinya sehingga pegawai mampu meningkatkan kinerjanya.

Hasil analisis statistik deskriptif pada variabel manajemen talenta mengenai jawaban responden didapatkan bahwa manajemen talenta yang diterapkan oleh Ditjen Perbendaharaan secara rata-rata sudah berkategori baik. Baik untuk dimensi menarik pegawai berbakat, pengembangan pegawai berbakat, dan strategi suksesi terlihat dari jawaban responden yang sebagian besar menjawab setuju dan sangat setuju.

Melalui manajemen talenta, Ditjen Perbendaharaan dapat mengelola talenta pegawai berdasarkan kinerja pegawai itu sendiri. Kinerja pegawai

yang baik akan menciptakan keberhasilan suatu organisasi yang pegawainya memiliki potensi dan bakat yang akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan organisasi. Adanya sistem manajemen talenta di Ditjen Perbendaharaan salah satunya adalah untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai dan juga kinerja organisasi. Pendidikan, pelatihan, dukungan, dan juga peluang merupakan hal terpenting yang diberikan Ditjen Perbendaharaan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya melalui sistem manajemen talenta yang diterapkan pada Ditjen Perbendaharaan.

Hal ini selaras dengan penelitian Katili, et.al (2015) yang mengungkapkan bahwa variabel manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Harmen (2018) yang mengungkapkan hal serupa.

Namun, yang patut menjadi perhatian adalah pada sembilan boks pemetaan pegawai yang di dalam penelitian ini mendapatkan nilai *mean* paling rendah (3,78) meski nilai *mean* tersebut masih masuk dalam kategori tinggi. Rendahnya persepsi pegawai pada pemahaman sembilan boks pemetaan pegawai juga disebutkan dalam penelitian Rifai (2021) yang menyebutkan bahwa diseminasi atau sosialisasi terkait manajemen talenta perlu dilakukan oleh unit eselon I di Kementerian Keuangan kepada seluruh pegawai sebab tidak sedikit pegawai yang masih belum mengerti mengenai manajemen talenta.

Dalam proses manajemen talenta, sebelum pegawai diusulkan, pemetaan pegawai dilaksanakan lewat pengukuran

kompetensi dan penilaian kinerja. Berbagai hasil pengukuran dan penilaian ini seharusnya sudah ada di dalam sistem. Pengukuran kompetensi atau potensi pegawai didapatkan dari hasil implementasi *assessment center* atau hasil psikotes. Kinerja diukur dari NKP. NKP ini kemudian disusun dengan dasar kriteria yang sudah ditetapkan menjadi sembilan boks pemetaan pegawai untuk setiap jabatan. Calon talenta yang diusulkan adalah pegawai yang ada di dalam boks sembilan pemetaan pegawai tersebut atau juga dapat menambahkan calon talenta yang ada dalam boks delapan dan tujuh yang didasarkan surat keputusan pimpinan unit Eselon I yang akan disampaikan di dalam Forum Pimpinan.

Hasil pemetaan pegawai tersebut menurut Rifai (2021) memiliki manfaat untuk peningkatan kinerja pegawai dan memunculkan perbaikan kompetisi dan kinerja organisasi. Selanjutnya, pemetaan pegawai ini punya dampak dalam berbagai aspek yang berujung pada peningkatan kinerja.

Seperti dijelaskan sebelumnya, pengaruh langsung manajemen talenta terhadap kinerja pegawai sebesar 27,8%. Nilai ini lebih kecil dari pengaruh retensi pegawai terhadap kinerja pegawai. Hal ini mungkin berkorelasi dengan penelitian Harahap (2018) yang menyebutkan bahwa manajemen talenta di BPJS baru berpengaruh besar terhadap *employee engagement* dikarenakan penerapannya yang terbilang baru. Manajemen talenta di Ditjen Perbendaharaan pun belum lama menjadi kebijakan, mengikuti

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan yang kemudian diubah dengan PMK Nomor 161/PMK.01/2017.

Di dalam penelitian ini, ruang lingkupnya adalah pada para pegawai yang sudah mengikuti manajemen talenta atau telah memenuhi syarat untuk mengikuti program tersebut dalam dua tahun terakhir. Sementara itu, dalam dua tahun terakhir, terdapat kondisi pandemi yang mengubah cara kerja sekaligus interaksi pegawai, termasuk pula mengubah proses manajemen talenta yang interaksinya lebih banyak dilaksanakan secara daring.

Ruang lingkup responden pun berada dalam generasi milenial yang menurut penelitian Sumarni (2018) dikatakan bahwa para generasi milenial yang diterima perusahaan tidak peduli pengalaman dalam penentuan karir, mereka tidak memiliki ketertarikan untuk meniti tangga karir di dalam perusahaan, apalagi melayani pimpinan. Mereka justru tidak akan berkinerja lebih produktif apabila ditempatkan dan dituntut bekerja delapan jam sehari atau lebih. Generasi ini memiliki latar belakang pendidikan yang baik, kompetensi yang memadai di bidang teknologi, serta kepercayaan diri. Mereka berharap adanya stimulasi, kolaborasi, dan kompensasi yang ideal. Pekerjaan harus menarik dan menantang sesuai dengan *passion*. Ini menjelaskan kenapa di dalam penelitian ini manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai yang kemudian retensi pegawai ini berpengaruh lebih besar daripada manajemen talenta terhadap kinerja

pegawai. Usaha organisasi yang tepat dalam mempertahankan para pegawai yang merupakan generasi milenial yang bertalenta harus lebih dahulu memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Selain kompensasi, fleksibilitas pekerjaan perlu dibuat sehingga akan menghasilkan ruang yang memadai untuk para generasi milenial guna meningkatkan kemampuan, menciptakan suasana kerja yang kolaboratif, serta memberikan kebebasan berekspresi sehingga dapat menjadi lebih kreatif dan lebih inovatif. Hal inilah yang kemudian akan memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai.

#### **H4: Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai**

Analisis jalur memperlihatkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai. Hasil pengujian model struktural, manajemen talenta memiliki pengaruh secara total terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai dengan nilai 0,718 artinya 71,8%.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan tak langsung membuktikan bahwa retensi pegawai mampu memediasi secara parsial antara manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. Pengaruh dalam bentuk tak langsung dapat dikatakan sebagai pengaruh variabel manajemen talenta terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai.

Terdapat pengaruh mediasi secara parsial pada variabel retensi pegawai pada Ditjen Perbendaharaan, di mana organisasi tidak hanya berkeinginan menciptakan SDM yang berpotensi, tetapi juga harus melakukan perancangan strategi untuk mempertahankan pegawai. Strategi tersebut dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti proses pengembangan karir pada sistem manajemen talenta sehingga kinerja pegawai dapat meningkat dan mewujudkan visi dan misi organisasi.

Hasil analisis statistik deskriptif pada variabel manajemen talenta, jawaban responden berkategori sangat tinggi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai bekerja di atas sepuluh tahun, artinya pegawai dapat meningkatkan karir mereka dengan mengikuti proses manajemen talenta sehingga kinerja yang diperoleh dari pegawai tersebut akan meningkat dan akan berdampak pada retensi pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Rahmawati (2019) yang menyebutkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif tak langsung terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai. Hal ini juga didukung oleh Ramadhani (2020).

Namun, penelitian ini tidak selaras dengan Hidayat, *et al* (2020) yang menyebutkan manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui retensi pegawai. Hanya saja di dalam penelitian ini, respondennya adalah pegawai Ditjen Pajak di wilayah DKI Jakarta yang merasa tidak siap apabila harus mendapatkan promosi di luar DKI Jakarta terutama di luar pulau Jawa. Sebagian besar responden di

dalam penelitian tersebut mengungkapkan ketidaksetujuan pada pernyataan kuesioner mengenai rotasi jabatan.

Hasil penelitian yang juga tidak selaras dikemukakan Nisa, dkk (2016) yang menyebutkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT PLN Jawa Timur. Ada beberapa hal yang menyebabkan hal tersebut, antara lain pelaksanaan manajemen talenta mempunyai beberapa hambatan. Pertama, ada kaitannya dengan komitmen manajemen, implementasinya membutuhkan konsistensi, serta kesesuaian pengembangan pegawai terhadap sistem yang diterapkan oleh perusahaan. Kedua, berasal dari hal-hal yang memiliki kaitan dengan karakteristik responden, seperti dibatasinya jenis kelamin pada beberapa bidang dengan dominasi pria. Bila saja perusahaan memungkinkan perempuan memiliki kesempatan untuk berperan pada bidang tersebut, tidak menutup kemungkinan perempuan juga mempunyai bakat atau talenta yang dapat dihitung sebagai investasi SDM yang nantinya akan didudukkan pada jabatan-jabatan struktural dan membuat perubahan maupun peningkatan kinerja perusahaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terbukti bahwa semua hipotesis diterima. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai dan kinerja pegawai Ditjen Perbendaharaan.

Terdapat Implikasi dan saran dari hasil penelitian ini. Pertama, informasi

dan akurasi sistem SDM di Ditjen Perbendaharaan harus lebih baik dan terbuka. Di dalam sistem yang dibangun tersebut, setiap pegawai seharusnya dapat mengetahui informasi mengenai segala hal terkait program manajemen talenta, termasuk di dalamnya nama-nama yang direkomendasikan untuk mengikuti program manajemen talenta beserta hasilnya. Selain itu, profil diri juga memuat pemetaan pegawai berdasarkan kriteria sembilan boks pemetaan pegawai yang terintegrasi dengan sistem pengembangan pegawai. Kalender pelatihan tahunan dan saran terhadap pelatihan yang harus diikuti pegawai agar dapat meningkatkan kompetensinya juga dapat terlihat di sana.

Kedua, retensi pegawai ternyata memiliki pengaruh yang lebih besar dari manajemen talenta terhadap kinerja pegawai di Ditjen Perbendaharaan. Ada dua indikator yang menjadi perhatian pegawai yakni mutasi dan penghargaan yang diberikan organisasi baik itu berupa tunjangan yang kompetitif maupun dalam bentuk lain. Pola mutasi memang tidak bisa terlepas dari kebutuhan organisasi. Namun, Ditjen Perbendaharaan dapat membuat pola mutasi yang lebih jelas dan terukur sehingga para pegawai memahami polanya. Misalnya, pegawai baru akan mendapatkan penempatan di KPPN Tipe A2, pada periode mutasi berikutnya, ia akan pindah ke KPPN Tipe A1 bila telah berkinerja baik, lalu ke kantor wilayah. Pola mutasi ini harus dapat dikomunikasikan dengan baik pula ke seluruh pegawai Ditjen Perbendaharaan. Dari sisi penghargaan, perlu adanya sistem pemberian tunjangan yang lebih

kompetitif dan berkeadilan, baik itu dalam perbandingan beban kerja di internal Ditjen Perbendaharaan maupun dalam perbandingan dengan unit eselon I lain.

Ketiga, pengembangan pegawai pra manajemen talenta harus terintegrasi dalam program manajemen talenta. Di dalam penelitian ini terdapat temuan bahwa ada pegawai yang tidak bersedia mengikuti program manajemen talenta tetapi sudah memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Oleh karena itu, dalam program pengembangan pegawai dalam bentuk tugas belajar, perlu ditambahkan persyaratan kesediaan mengikuti program manajemen talenta setelah kelulusan.

Sementara itu, dari penelitian ini juga didapatkan temuan yang menghasilkan saran bagi penelitian selanjutnya. Sebagian responden ada dalam kelompok/generasi milenial. Perubahan dominasi generasi pada organisasi sektor publik melahirkan perbedaan cara pikir yang beragam. Penelitian yang berfokus untuk melihat persepsi antar generasi tersebut akan sangat menarik untuk diteliti. Dalam hal ini, ruang lingkup responden penelitian sebaiknya diperluas. Selain itu, di dalam penelitian ini, penolakan untuk mengikuti program manajemen talenta didominasi oleh perempuan. Untuk itu, perlu dilakukan penelitian manajemen talenta lebih lanjut dengan responden para pegawai perempuan dihadapkan pada isu pengarusutamaan gender. Di dalam penelitian selanjutnya juga perlu dipertimbangkan untuk menambahkan

variabel lain seperti manajemen pengetahuan dan budaya organisasi.

## REFERENSI

- Bahagia, A., Pelleng, F. A. O., & Keles, D. (2020). Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Perbendaharaan DJPb Sulawesi Utara Kota Manado. *Productivity*, 1(2), 193–196.
- Banuari, N. (2021). *Analisis pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan dengan retensi karyawan sebagai variabel intervening pada PT Bhanda Ghara Rekso Divre I Medan*. Tesis. Magister Ilmu Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Sumatera Utara.
- Cappelli P. & Keller JR. (2014). *Talent management: Conceptual approaches and practical challenges*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1(1), 305–331.
- Davies, B. & Davies, B.J. (2010). Talent management in academics. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426.
- Harahap, S. M. M. (2018). *Pengaruh talent management dan knowledge management terhadap employee performance dengan employee engagement sebagai variabel intervening (Studi pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang)*. Tesis pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia.
- Hidayat, M., Hadi, P., Ishaq, R. M. (2020). *employee performance* pada pegawai Ditjen Pajak di Jakarta. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2704–2723.
- Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061–1064.
- Kementerian Keuangan. (2016). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 Tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan*. Jakarta: Kementerian Keuangan.
- Kementerian Keuangan. (2017). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 161/PMK.01/2017 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 Tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan*. Jakarta: Kementerian Keuangan.
- Kementerian PAN & RB. (2008). *Peraturan Menteri PAN & RB Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 Tahun 2008 tentang Pedoman umum Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Kementerian PAN & RB.
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. 4th Edition. Florida: Harcourt Inc.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mathis L.R., & Jackson, J. (2009). *Human resource management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Octavia, H. V. (2018). *Pengaruh manajemen talenta terhadap*

- kinerja karyawan (*Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu*). Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya.
- Oladapo V. (2014). The impact of *talent management* on retention. *Journal of Business Studies Quartely* 5(3): 1-19.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent management (Mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara. (2015). Kajian Model Talent Management Dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil, PKP2A I LAN.
- Putri, I. D., & Arwiyah, M. Y. (2019). Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT Kaltacitra Utama Jakarta Timur. *Universitas Tekok: e-Proceeding of Management*, 6(2)
- Ratnawati, D. P. D. & Subudi, M. (2018). Pengaruh talent management terhadap employee retention sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(11), 6299-6325.
- Sinulingga, S. (2014). *Metode Penelitian, Edisi Ketiga*. Medan: USU Press.
- Situmorang, S. H. & Lutfi, M. (2014). *Analisa data: Untuk riset manajemen bisnis edisi ketiga*. Medan: USU Press.
- Rifai, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2021). Persepsi pegawai terhadap implementasi manajemen talenta di organisasi pemerintahan. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 336-378.
- Sugiono. (2015). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarni, M. (2011). Pengaruh employee retention terhadap turnover intention dan kinerja karyawan. *Jurnal Akmenika: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 8(2), 20-47.
- Sumarni, M. (2018). Dampak talent management terhadap employee retention pada millenials workforce. *Jurnal Akuntansi & Manajemen Akmenika*, 15(1), 1-10.
- Valverde, M., Scullion, H. & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832–1852.
- Wulandari, P. (2015). *Kajian model talent management dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.