

Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Retention* pada *Millennials Workforce* yang di Moderasi oleh *Employee Engagement*

Nasruddin ^{1*}, Shara Amelia Putri ²

^{1*,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bumi Persada, Kota Lhokseumawe,
Provinsi Aceh, Indonesia.

Abstrak. *Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur strategis suatu organisasi untuk mencapai misi organisasi, yang mana SDM berperan sebagai acuan untuk menentukan arah kebijakan yang selaras dengan tujuan organisasi. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah talent management dan knowledge management berpengaruh secara parsial terhadap employee retention pada millennials workforce, serta untuk melihat apakah employee engagement dapat memoderasi hubungan talent management dan knowledge management terhadap employee retention pada millennials workforce. Teknik pengambilan sampel menggunakan Lemeshow yang menghasilkan sampel sebanyak 96 orang dan yang menjadi objek penelitian adalah angkatan kerja yang dinamis, tanpa batas, dan terhubung secara digital, tidak menyukai Batasan konvensional, yaitu angkatan kerja millennials (millennials workforce). Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, menggunakan kuesioner dengan skala likert. Analisis data menggunakan pendekatan Multiple Regression Analysis. Dari penelitian ini diperoleh hasil talent management tidak memiliki pengaruh terhadap employee retention. Sedangkan knowledge management memiliki pengaruh terhadap employee retention. Employee engagement diketahui dapat memoderasi hubungan antara talent management, knowledge management dan employee retention.*

Kata kunci: *Employee Retention; Talent Management; Knowledge Management; Employee Engagement; Millennials Workforce.*

Abstract. *Human Resources (HR) is a strategic element of an organization to achieve its mission, where HR plays a role as a reference point in determining policies that align with the organization's goals. The aim of this research is to determine whether talent management and knowledge management have a partial effect on employee retention in the millennial workforce and to examine whether employee engagement can moderate the relationship between talent management and knowledge management on employee retention in the millennial workforce. The sampling technique employed the Lemeshow method, resulting in a sample of 96 individuals. The study focused on a dynamic, boundaryless, digitally connected workforce that eschews conventional boundaries, namely the millennial workforce. The data used consisted of both primary and secondary data, collected through Likert scale questionnaires. Data analysis was conducted using the Multiple Regression Analysis approach. The research findings indicate that talent management does not have an impact on employee retention, while knowledge management does have an impact on employee retention. Employee engagement is found to moderate the relationship between talent management, knowledge management, and employee retention.*

Keywords: *Employee Retention; Talent Management; Knowledge Management; Employee Engagement; Millennials Workforce.*

* Corresponding Author. Email: nasruddin.unbp@gmail.com ^{1*}.

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam berbagai bisnis dan instansi, mulai dari negara, badan usaha, atau organisasi di mana karyawan diberikan imbalan dan jasa. Organisasi menyadari bahwa faktor terpenting yang mendorong keunggulan kompetitif perusahaan adalah SDM dengan kreativitasnya. Oleh karena itu, kepemimpinan organisasi harus disesuaikan dengan potensi yang telah direncanakan oleh perusahaan. Tujuan utama dari manajemen SDM dalam organisasi adalah untuk mengelola dan menjadikannya sebagai bagian sentral dalam pengembangan industri perusahaan, terutama dalam menghadapi persaingan yang cepat.

Kemunculan Revolusi Industri 4.0 memiliki implikasi yang sangat luas, terutama bagi masyarakat dan pemimpin perusahaan. Para pemimpin perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dalam lingkungan industri yang berubah dengan cepat dan penuh persaingan. Manajemen SDM menjadi fokus utama bagi para pemimpin karena jika dilakukan dengan tepat, dapat mengurangi masalah perputaran karyawan yang telah terjadi selama beberapa dekade terakhir. Manajemen SDM adalah salah satu aspek manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kegiatan dalam manajemen SDM melibatkan hal-hal seperti menentukan kualifikasi calon pekerja, melaksanakan proses rekrutmen, mengadakan program pelatihan dan pengembangan, mengevaluasi kinerja, dan memberikan kompensasi kepada karyawan.

Para pekerja yang memiliki pendidikan dan bakat sangat diperlukan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Keahlian dan kualitas pekerja seperti ini dapat ditemukan pada generasi milenial, yaitu generasi kelahiran setelah tahun 1980. Generasi ini memiliki kecenderungan tinggi terhadap literasi, teknologi informasi, dan komunikasi, sehingga mereka menjadi aset berharga bagi perusahaan. Namun, meskipun milenial memiliki keahlian teknologi dan kemampuan multitasking yang tinggi, sayangnya mereka seringkali memiliki

kekurangan dalam berkomunikasi secara lisan, tertulis, maupun interpersonal. Di lingkungan kerja, milenial sering kali disebut sebagai pekerja yang sering pindah-pindah pekerjaan (Hidayat *et al*, 2020). Generasi milenial umumnya tidak menyukai aturan yang ketat dan akan merasa tidak nyaman jika dipimpin oleh pemimpin yang tidak adil, tidak memberikan penugasan secara jelas, dan suka memerintah. Karenanya, mereka cenderung memilih untuk keluar dari pekerjaan mereka (Badan Pusat Statistik, 2018; Devina & Dwikardana, 2019). Sehingga, organisasi perlu melakukan upaya ekstra untuk meningkatkan kemampuan generasi milenial ini, supaya mereka dapat bertahan dan berkontribusi dalam lingkungan organisasi yang berkelanjutan.

Untuk mempertahankan pekerjanya, perusahaan dapat menerapkan *talent management* dan *knowledge management*. *Talent management* yang merupakan upaya manajemen SDM untuk menarik dan mempertahankan orang-orang atau karyawan yang berbakat dan berpendidikan. Dilema perusahaan saat ini terkait dengan perumusan strategi yang ditujukan untuk menemukan karyawan bertalenta dan menerapkan *employee retention*. Karyawan yang terlatih dan berbakat diperlukan untuk efektivitas dan efisiensi organisasi. *Talent management* pada *millennials* memiliki beberapa karakter yang spesifik yang dapat memberikan perbedaan perlakuan (*treatment*) dalam urutan (*retention*) bagi *millennials workforce*.

Strategi pengelolaan sumber daya manusia lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dicapai melalui *knowledge management*. *Knowledge management* karyawan dalam organisasi perlu dilakukan seefisien dan seefektif mungkin. Setiap organisasi harus memahami bahwa pengetahuan yang dimiliki dalam perusahaan harus digunakan dengan cara efektif dan efisien, karena karyawan yang berkualitas dapat ditetapkan dan dievaluasi dari wawasan yang dimilikinya.

Manajemen SDM yang efektif dapat membantu karyawan tetap sehat secara fisik, memiliki kepuasan terhadap pekerjaan, minimal terhadap turnover, memperoleh benefit dalam finansial (pengurangan biaya, peningkatan produktivitas). Namun tantangan paling serius yang dihadapi pengelolaan sumber daya manusia adalah

kebijakan terkait proses rekrutmen dan retention, pengelolaan SDM yang terpusat dan lokal, serta apresiasi pegawai yang belum memadai.

Employee retention dapat diartikan sebagai kesanggupan perusahaan untuk mempertahankan karyawan internal potensial (Sumarni, 2011) selama mungkin, dengan tujuan untuk menjaga keseimbangan kerja perusahaan yang dapat memberikan benefit bagi perusahaan. *Employee retention* yang tidak baik atau tidak memuaskan akan membuat kondisi karyawan menjadi buruk dan pada akhirnya menyebabkan menurunnya kepuasan kerja individu karena kegagalan mencapai aspek-aspek yang diharapkan, seperti uang, gaji, peluang promosi, lingkungan kerja, interaksi dengan atasan dan rekan kerja. Dampak psikologis dari menurunnya kepuasan kerja ini adalah berkurangnya komitmen individu untuk bekerja sepenuh hati untuk berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. Dari sudut pandang non-psikologis, akibat dari hal tersebut adalah adanya keinginan untuk keluar atau keluar dari perusahaan yang disebut dengan exit niat (Wening, 2005).

Untuk menjaga agar para karyawan tetap berada di perusahaan, diperlukan *employee engagement* yang baik, yang merupakan motivator utama yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Nidan, 2016). *Employee engagement* berperan penting dalam tercapainya tujuan organisasi, membentuk efektivitas tim kerja, menjaga interpersonal relation antara manajer dan rekan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Selain itu, *talent management* memiliki dampak positif yang signifikan pada *employee engagement* (Tusang & Tajuddin, 2015). Temuan ini didapat dari penelitian yang mengkaji praktik *talent management* sebagai strategi dalam mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja dalam organisasi. Selain itu, ditemukan juga hubungan signifikan antara *knowledge management* dan *employee engagement* pada karyawan (Bahrami & Gholami, 2016).

Berdasarkan uraian di atas, maka menarik untuk melakukan penelitian mengenai *talent*

management, *knowledge management*, dan dampaknya terhadap *employee retention* yang dimoderasi oleh *employee engagement*, karena lingkungan kerja yang dinamis tanpa batas, terhubung secara digital, dan dunia nyata tidak menyukai batasan-batasan konvensional, yaitu angkatan kerja milenial (*millennials workforce*).

Tinjauan Literatur

Salah satu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi harus melibatkan *talent management* dan *knowledge management*. Ada proses rekrutmen yang teliti, perusahaan saat ini mengelola tim senior karyawan yang berbakat. Perusahaan harus mampu mempertahankan, mengembangkan, dan merawat bakat yang dimiliki menggunakan *talent management*. Theo (Isanawikrama dkk., 2017) mendefinisikan manajemen bakat sebagai sistem untuk memastikan bahwa semua posisi kunci dan peran pendukung bisnis diisi oleh pemimpin masa depan yang kompeten dan menghormati keterampilan kunci perusahaan. Selain itu, manajemen bakat dapat didefinisikan sebagai rencana sistematis dan strategis yang mencakup metode SDM perusahaan, seperti rekrutmen dan evaluasi karyawan, learning & development, retention management, dan kompensasi untuk menarik, memotivasi, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan.

Dabkowski, Huddleston, Kucik, & Lyle (2011) menemukan bahwa ada pengaruh signifikan dari *talent management* terhadap *employee retention*. Hasil penelitian ini diperoleh melalui mengeksplorasi pemahaman praktik *talent management* sebagai strategi dalam mempengaruhi *employee retention* yang secara langsung juga mempengaruhi retensi di organisasi. Studer (2016) menyatakan bahwa ketika beban kerja yang diterima oleh karyawan rendah, *employee retention* di perusahaan tersebut juga ikut rendah, begitu pula sebaliknya *employee retention* yang tinggi disebabkan oleh tingginya beban kerja karyawan.

Talent management dalam penelitian ini merujuk pada proses perencanaan karir bersamaan dengan insentif dan dukungan organisasi bagi

karyawan untuk mencapai *employee retention* yang tinggi. Hal yang sama dinyatakan oleh Banuari *et al.* (2021) bahwa praktik talent management, seperti dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan, insentif, dan pengakuan bakat, berpengaruh positif pada *employee retention*. Dalam lingkup yang lebih luas, Ramadhani, Harsono, & Sunardi (2020) menyatakan bahwa talent management bermakna bagaimana perusahaan dapat mengelola sumber dayanya mulai dari proses rekrutmen, penempatan karyawan, penilaian pekerjaan, pelatihan, dan pengembangan karir, hingga karyawan meninggalkan perusahaan sampai akhirnya tercapai tujuan perusahaan, yaitu meningkatkan *employee retention*.

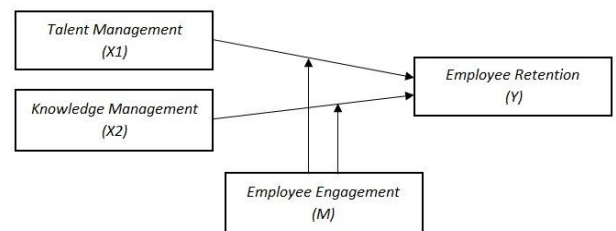
Menurut Nurhidayati, Santoso, dan Suryanto (2021), mereka mengungkapkan bahwa dengan menerapkan praktik talent management seperti rotasi pekerjaan, organisasi dapat meningkatkan kemampuan karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada tingkat *employee retention* yang tinggi. Studi ini juga menyoroti bahwa talent management dapat secara langsung memengaruhi *employee retention* jika terdapat perencanaan yang matang terkait pengembangan dan kemajuan karir karyawan dalam konteks organisasi. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Cahyati (2021) menunjukkan bahwa kinerja karyawan, terutama dalam hal kerja tim, kepuasan kerja, dan *employee retention*, secara signifikan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti daya tarik, retensi, pelatihan, dan manajemen karir karyawan. Temuan ini juga didukung oleh Gruman & Saks (2011) yang menegaskan bahwa pentingnya dan implementasi strategi manajemen talenta, kualitas layanan, serta kepuasan penerima manfaat semuanya memiliki dampak positif, nyata, dan signifikan.

Banuari *et al.*, (2021) berargumen bahwa talent management berkontribusi positif terhadap tingkat *employee retention*. Sebagai alternatif strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan *employee retention*, terdapat *knowledge management* yang bertujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pengawasan dan regulasi pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam perusahaan.

Setiap organisasi perlu menyadari bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan harus dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Kualitas personel dapat diidentifikasi dan dinilai berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh mereka. Oleh karena itu, pemahaman terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawan sangat penting, mengingat pengetahuan ini bersifat luas dan terus berkembang. Proses peningkatan *knowledge management* dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.

Dalam penelitian mereka, Theo (Surbakti & Taa, 2016) menguji kerangka teoritis yang menyatakan bahwa *knowledge management* memiliki dampak terhadap *employee retention*. Temuan serupa juga didapati oleh (Helmman, Picinin, de Carvalho, dan Pilatti, 2016), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *knowledge management* dan *employee retention*. Penelitian ini menggunakan tiga aspek sebagai indikator untuk mengukur tingkat retensi karyawan, yaitu berdasarkan penetapan tujuan, kepemimpinan, dan umpan balik. Hasil penelitian mereka juga mengonfirmasi adanya dampak yang signifikan antara *knowledge management* dan *employee retention* (Martins dan Silva, 2017).

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir.

Metodologi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah angkatan kerja millenials dengan jumlah populasi yang tidak diketahui. Populasi yang tidak pasti dapat dihitung menggunakan Lemeshow, sehingga sampel yang dihasilkan adalah sebanyak 96 orang (Sandria & Lubis, 2021). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Data Primer berupa kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan mengenai variabel

Employee Retention (ER), Talent Management (TM), Knowledge Management (KM), dan Employee Engagement (EE);

- 2) Data sekunder berupa literatur buku dan berita online yang berisi data mengenai objek penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian survei. Metode pengumpulan data survei menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada responden. Teknik pengumpulan data kuesioner menggunakan skala likert yaitu Skor (1) Sangat Tidak Setuju, Skor (2) Tidak Setuju, Skor (3) Netral, Skor (4) Setuju dan Skor (5) Sangat Setuju.

Adapun tahapan pengujian yang dilakukan:

- 1) Uji validitas dan reliabilitas
- 2) Uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas)
- 3) Analisis Multiple Regression Analysis (MRA)
- 4) Uji-t dan Uji moderasi.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	Employee Retention (Y)	Suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara maksimal. (Hammen, 2018)	1. Komponen organisasional 2. Peluang karir organisasional 3. Penghargaan 4. Rancangan tugas dan pekerjaan 5. Hubungan karyawan (Hammen, 2018)	Likert
2.	Talent Management (X ₁)	Proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (company future leader) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (unique skill and high strategic value). (Sumarmi, 2011)	1. Recruitment 2. Retain 3. Developing (Hidayat, et al, 2020)	Likert
3.	Knowledge Management (X ₂)	Proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi Armstrong (Sandria & Lubis, 2021)	1. Knowledge Obtaining 2. Knowledge Organizing 3. Knowledge Applying (Mathis & Jackson, 2008)	Likert
4.	Employee Engagement (M)	Sikap positif pegawai dan perusahaan (komitmen, keterlibatan dan ketertarikan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. (Capelli, 2008)	1. Vigor 2. Dedication 3. Absorption (Armstrong, 2009)	Likert

Model analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi employee retention pada millennials workforce. Adapun model penelitian ini:

$Y1 = \alpha + \beta1X1 + \beta2X2 + \epsilon$
 $Y2 = \alpha + \beta1X1 + \beta2X2 + Z + \epsilon$
 $Y3 = \alpha + \beta1X1 + \beta2X2 + \beta3X1 * Z + \beta4X1 * Z + \epsilon.$

Hasil dan Pembahasan

Model yang dianggap baik adalah model yang terpenuhi uji asumsi klasik dan tidak terdapat masalah didalamnya. Uji asumsi klasik mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Menurut Ghozali (2013), uji normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa distribusi data dari setiap variabel adalah normal. Kriteria untuk hal ini adalah jika nilai Asymp. Sig. (2 – tailed) ≥ 0,05.

Tabel 2. Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	0,076
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200

Seperti terlihat pada Tabel 1, nilai signifikansinya sebesar 0.200 > 0.05, sehingga data dapat dikatakan terdistribusi normal.

Tabel 3. Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients	Std. Error	Tolerance	VIF
(Constant)	7,816	0,517	-	-
Talent Management (X1)	0,399	0,043	0,104	9,604
Knowledge Management (X2)	0,202	0,041	0,113	8,829
Employee Engagement (M)	0,294	0,040	0,142	7,025

Hasil pengujian menunjukkan nilai tolerance seluruh variabel independent lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF variabel kurang dari 10, yang bermakna bahwa seluruh variabel independen tidak mempunyai gejala multikolinieritas

Tabel 4. Uji Heterokedastisitas

Model	Coefficients	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	1,079	1,382	0,781	0,437
Talent Management (X1)	-0,023	0,115	-0,201	0,841
Knowledge Management (X2)	-0,114	0,111	-1,029	0,306
Employee Engagement (M)	0,072	0,106	0,680	0,498

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel mempunyai nilai sig. lebih besar dari α = 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data dari variabel penelitian tidak terdapat tanda heteroskedastisitas.

Uji Analisis Regresi Moderasi (Moderated Regression Analysis)

Setelah uji asumsi klasik terpenuhi, dilakukan uji analisis regresi moderasi atau uji interaksi untuk menguji uji F dan uji t. Hasil analisis dapat dilihat pada tabel ini:

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Moderasi

Variabel Independen	Variabel Dependen								
	Y (i)			Y (ii)			Y (iii)		
	C	t-Stat	Sig.	C	t-Stat	Sig.	C	t-Stat	Sig.
Konstanta	6,514	10,671	0,000	7,816	15,122	0,000	10,171	5,721	0,000
X1	0,314	6,497	0,000	0,202	4,866	0,000	-0,232	-1,135	0,260
X2	0,543	11,255	0,000	0,399	9,253	0,000	0,766	3,685	0,000
M	-	-	-	0,294	7,399	0,000	0,199	2,321	0,023
X1*M	-	-	-	-	-	-	0,017	2,164	0,033
X2*M	-	-	-	-	-	-	0,015	1,780	0,028
Adjusted R ²	0,961			0,975			0,976		
	0,962			0,976			0,977		

Berdasarkan analisis data tersebut diketahui bahwa, variabel X1 memiliki nilai Sig. 0,260 > 0,05 dengan koefisiensi regresi sebesar -1,135 yang berarti bahwa *talent management* tidak berpengaruh terhadap *employee retention*. Variabel X2 memiliki nilai Sig. 0,000 < 0,05 dengan koefisiensi regresi sebesar 0,766, yang berarti bahwa *knowledge management* berpengaruh terhadap *employee retention*. Variabel Z yang merupakan variabel moderasi berhasil memoderasi karena nilai Sig. kurang dari 0,05, Variabel X1*Z dengan nilai Sig. 0,033 bermakna bahwa penelitian ini menemukan adanya efek moderasi dari *employee engagement* terhadap *talent management* dan *employee retention*. Sedangkan variabel X2*Z dengan nilai Sig. 0,028, bermakna bahwa ditemukan adanya efek moderasi dari *employee engagement* terhadap *knowledge management* dan *employee retention*. Variabel *employee engagement* sendiri memiliki nilai prob. 0,023 < 0,05 dengan koefisiensi regresi 0,199 yang berarti memberikan pengaruh positif terhadap *employee retention*.

Pembahasan

Talent Management dan *Employee Retention*

Berdasarkan hasil regresi di atas, didapatkan bahwa *talent management* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee retention*. Generasi milenial memiliki preferensi dan nilai-nilai yang berbeda dalam hal karir dan pengembangan pribadi. Jika program *talent management* tidak dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi generasi ini, maka mungkin tidak akan efektif. Misalnya, milenial mungkin lebih mementingkan peluang pengembangan karir yang cepat, fleksibilitas kerja, dan makna dalam pekerjaan mereka. Jika program *talent management* tidak mempertimbangkan hal-hal ini, karyawan milenial mungkin merasa tidak terlibat. Selain itu, budaya perusahaan yang tidak cocok dengan nilai-nilai dan preferensi generasi milenial dapat menjadi hambatan bagi *employee retention*. Jika perusahaan memiliki

budaya yang lebih tradisional atau otoriter, karyawan milenial yang mencari lingkungan yang lebih terbuka dan kolaboratif mungkin merasa tidak nyaman dan memilih untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Namun, jika perusahaan menyediakan jalur karir yang jelas atau memberikan kesempatan untuk pertumbuhan yang cepat, maka karyawan milenial mungkin merasa termotivasi untuk tetap tinggal. Penelitian ini sejalan dengan (Ekhsan dan Taopik, 2020) dan Julianda (2020) yang menemukan bahwa *talent management* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee retention*.

Knowledge Management dan *Employee Retention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh terhadap *employee retention*. Generasi milenial sering mencari peluang pengembangan karir yang jelas dan beragam. Dengan menggunakan *knowledge management*, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan minat individu dalam generasi milenial dan menawarkan peluang pengembangan yang sesuai, seperti pelatihan tambahan, mentorship, atau proyek-proyek khusus. Selain itu, generasi milenial yang terbiasa dengan teknologi dan informasi yang kuat, dapat memperoleh informasi dan pengetahuan yang diperlukan dengan mudah melalui akses platform-platform yang disediakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas mereka, yang dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih memuaskan. Hal ini dapat memotivasi mereka untuk tetap tinggal dan berkembang di perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan Ramadhani, Harsono, dan Sunardi (2020) yang menyatakan bahwa *knowledge management* menjadi elemen kunci dalam proses pembelajaran suatu organisasi, di mana pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi perlu memberikan nilai tambah bagi anggota karyawan. Oleh karena itu, kemampuan dalam mengelola pengetahuan memiliki potensi untuk mendorong organisasi menjadi lebih kompetitif. Dalam konteks ini, karyawan yang memiliki bakat harus diberikan dukungan dalam hal pengetahuan agar mereka dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Konsep juga ini sejalan dengan hasil penelitian Surbakti

dan Ta'a (2016), yang menyatakan bahwa *knowledge management* memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee retention* (Sitaniapessy, Armanu, Kurniawati, 2023).

Peran *Employee Engagement* Dalam Memoderasi Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Employee Retention*

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas, diperoleh hasil bahwa *employee engagement* memperkuat hubungan antara *talent management* dan *employee retention* pada generasi milenial karena generasi ini memiliki karakteristik dan nilai-nilai yang khusus, yang membuat *employee engagement* menjadi faktor kunci dalam menjaga mereka tetap berkomitmen dengan organisasi. Generasi milenial cenderung sangat terlibat dalam pekerjaan mereka ketika mereka merasa bahwa nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka. *employee engagement* memungkinkan generasi ini untuk secara aktif mengartikulasikan nilai-nilai mereka dan merasa terhubung dengan tujuan dan budaya organisasi yang mereka anggap penting. Selain itu, Generasi milenial umumnya mencari peluang pengembangan karir yang jelas dan beragam. *Talent management* yang efektif, yang mencakup pengembangan bakat dan kemampuan individu, dapat memberikan jalan yang jelas bagi generasi milenial untuk mengembangkan karir mereka. Ketika mereka merasa terlibat dalam proses pengembangan ini, mereka lebih cenderung untuk tetap tinggal dalam organisasi untuk jangka panjang. Hasil penelitian ini sejalan dengan Isfahani & Boustani (2014), Alias *et al.* (2014), Mustafa (2015), Stefanus & Vany (2014), dan Theresha & Nursanti (2015).

Mende dan Dewi (2021) menyatakan bahwa karyawan yang termasuk dalam generasi Y atau kelompok usia produktif memiliki respon positif terhadap tindakan manajemen perusahaan atau lembaga yang lebih fokus pada pengembangan karir mereka, menyediakan peluang promosi, melaksanakan program mentoring atau pelatihan, serta memberikan pengakuan lainnya untuk perkembangan bakat mereka. Hasil penelitian (Mende dan Dewi, 2021) juga memberikan dukungan terhadap konsep manajemen bakat yang efektif, yang didasarkan pada keyakinan bahwa setiap

individu di perusahaan memiliki bakat yang berharga dan harus diberdayakan. Semakin baik pelaksanaan praktik-praktik seperti perencanaan bakat, identifikasi bakat, manajemen hubungan bakat, pengembangan bakat, dan manajemen karier, semakin tinggi pula motivasi, komitmen, dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan atau lembaga. Penelitiannya sejalan dengan pandangan Pandita & Ray (2018) yang mengemukakan bahwa manajemen bakat merupakan alat yang paling berhasil dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, yang juga telah dikonfirmasi oleh studi yang dilakukan oleh Hariyanto & Ferdian (2019).

Peran *Employee Engagement* Dalam Memoderasi Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Employee Retention*

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas, diketahui bahwa *employee engagement* memiliki interaksi dengan *knowledge management* dan *employee retention*. Generasi milenial cenderung mencari makna dalam pekerjaan mereka dan ingin tahu bagaimana peran mereka berkontribusi terhadap tujuan organisasi yang lebih besar. *Knowledge management* dapat membantu menghubungkan karyawan dengan sumber daya dan informasi yang memungkinkan mereka untuk lebih memahami dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. *Employee engagement* dapat memperkuat koneksi ini dengan memastikan bahwa generasi milenial merasa terlibat dalam mencapai tujuan tersebut. Hal lainnya, generasi milenial sering mencari peluang pengembangan pribadi dan profesional. *Knowledge management* yang efektif dapat menyediakan akses ke pelatihan, panduan, dan sumber daya yang mendukung pengembangan mereka. *Employee engagement* memotivasi mereka untuk secara aktif mengambil inisiatif dalam memanfaatkan pengetahuan ini untuk pengembangan diri. Generasi milenial yang merasa terlibat akan cenderung lebih produktif, yang pada gilirannya dapat memengaruhi *employee retention*.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penelitian menunjukkan bahwa dalam

konteks generasi milenial, *talent management* tidak memiliki dampak signifikan terhadap *employee retention*. Generasi milenial memiliki preferensi dan nilai-nilai yang berbeda dalam hal karir dan pengembangan pribadi. Untuk efektif, program *talent management* perlu dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi generasi ini, seperti memberikan peluang pengembangan karir yang cepat, fleksibilitas kerja, dan makna dalam pekerjaan. Budaya perusahaan juga harus sejalan dengan nilai-nilai generasi milenial untuk mendukung *employee retention*.

Hasil penelitian terhadap *knowledge management* dan *employee retention* menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee retention*. Generasi milenial cenderung mencari peluang pengembangan karir yang jelas dan beragam. Dengan menggunakan *knowledge management*, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan minat individu dalam generasi milenial dan menawarkan peluang pengembangan yang sesuai, seperti pelatihan tambahan, mentorship, atau proyek-proyek khusus. Hal ini dapat memotivasi mereka untuk tetap tinggal dan berkembang di perusahaan.

Employee engagement memainkan peran penting dalam memoderasi pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee retention*. Generasi milenial cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka ketika mereka merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi dan memiliki peluang pengembangan yang jelas. *Employee engagement* dapat memperkuat hubungan ini dan mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2009). *Managing People: A Practical Guide For Line Managers* (B. Hidayat, Trans.). Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Alias, N. E., Noor, N. M., & Hassan, R. (2014). Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 227-242.
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Profil Generasi Milenial Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Devina, & Dwikardana, S. (2019). Indonesian Millennial's Needs In The Workplace: Case Study in PT Akur Pratama. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(2), 341-860. DOI: <https://doi.org/10.26593/jab.v15i2.3826>
- Bahrami, M. A., & Gholami, A. (2016). The Relationship Between Knowledge Management And Talent Management And Employee Engagement Export Development Bank Of Iran. *International Academic Journal of Accounting and Financial Management*, 3(10), 32-41.
- Banuari, N., Absah, Y., & Siahaan, E. (2021). Analyze the Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance through Employee Retention as an Intervening Variable at PT Bhanda Ghara Reksa Divre I Medan. *International Journal of Research and Review*. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210926>
- Cahyati, P. (2021). Mediating Job Satisfaction In Reducing Turnover Intention Of Nurse At RSUD Dr. Soekardjo Tasikmalaya. *Sosiohumaniora*. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v23i1.31657>
- Capelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business Press.

- Dabkowski, M. F., Huddleston, S. H., Kucik, P., & Lyle, D. S. (2011). Shaping senior leader officer talent: Using a multi-dimensional model of talent to analyze the effect of personnel management decisions and attrition on the flow of army officer talent throughout the officer career model. In *Proceedings - Winter Simulation Conference* (pp. 2466–2477). <https://doi.org/10.1109/WSC.2011.6147956>
- Ekhsan, M., & Taopik, M. (2020). The Role of Employee Engagement in Mediating the Influence of Talent Management on Employee Retention. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(3), 163-176. <http://dx.doi.org/10.33370/jpw.v22i3.484>.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Hariyanto, R. P. F., & Ferdian, A. (2019). The Influence of Talent Management on Employee Engagement. *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(3), 273-285. <https://ejournalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/view/125/69>
- Helmann, C. L., Picinin, C. T., de Carvalho, H. G., & Pilatti, L. A. (2016). Innovation management and knowledge management: Retention of technical knowledge in the innovation process. *Espacios*
- Hewitt, A. (2017). Empower Results. Trends in global Employee engagement. Global Anxiety Erodes Employee Engagement Gains. Publication manual of Aon Hewitt. <http://www.aon.com>
- Hidayat, M., Aulia, Abdi, M. N., dan Firman, S. (2020). Strategi Pengembangan Pegawai Generasi Milenial (Studi Empiris Pada Kantor BPJS Kesehatan Cabang Makasar). *Jurnal Economix*, 8(2), 184-195.
- Isfahani, A. C., & Boustani, H. R. (2014). Effect of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), 1-15.
- Isanawikrama, Wibowo, F. A., Buana, Y., & Kurniawan, Y. J. (2017). Analisis Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Performance dan Dampaknya pada Employee Retention. *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarian*, 2(2).
- Julianda, T. (2020). The Influence of Talent Management and Employee Engagement on Employee Retention (on employees of PT. Telekomunikasi Indonesia Kota Metro). Universitas Muhammadiyah Metro.
- Linder, F., dan Wald, A. (2011). Success Factors of Knowledge Management in Temporary Organization. *International Journal of Project Management*, 29(7). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.003>
- Mathis, R. L., dan Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management* (12th edition). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Martins, D., & Silva, S. (2017). Knowledge management and labor retention: An empirical study. In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*.

- Mende, C. D., & Dewi, Y. E. P. (2021). The Influence of Talent Management on Employee Engagement and Work From Home as a Moderating Variable. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 45-56. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i1.36055>
- Mustafa, K. B. A. (2015). The Relationship of Talent Management and Succession Planning with Employee Retention in Higher Education Institutions: Roles of Career Development and Employee Engagement as Mediators. A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, 2(4), 1-21.
- Nidan, P. P. (2016). To Study The Impact of Employee Engagement on Employee Productivity And Motivational Level Of Employee In Retail Sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 41-47.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent Management and Employee Engagement – A Meta-Analysis of Their Impact on Talent Retention. *Industrial and Commercial Training*, 50. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>.
- Putra, U., Hasanuddin, B., dan Wirastuti, W. (2018). The Influence of Work Motivation and Compensation on Employee Performance at PT. Balindo Manunggal Bersama Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, 4(1). DOI: <https://doi.org/10.22487/jimut.v4i1.100>
- Ramadhani, F. E., Harsono, & Sunardi. (2020). Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance with Employee Retention as a Moderator. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(2), 126-132.
- Sandria, S. D., dan Lubis, A. S. (2021). The Influence of Service Quality on Taxpayer Satisfaction at the South Medan Samsat Office. *AfoSJ-LAS*, 1(3), 42-51. DOI: <https://doi.org/10.58939/afosj-las.v1i3.88>
- Sitaniapessy, S. S., Armanu, S., & Kurniawati, D. T. (2023). The Effect of Talent Management and Perceived Organizational Support on Employee Retention Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Social Service and Research*, 3(8). <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i8.470>
- Studer, S. (2016). Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 688–714. <https://doi.org/10.1177/0899764015597786>
- Stefanus, S., & Vany, E. A. (2014). The Influence of Employee Engagement and Workplace Well-being on Turnover Intention (A Study at the Public Accountant Office ABC & Rekan). *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 1(2), 1-24.
- Sumarni, M. (2011). The Influence of Employee Retention on Turnover Intention and Employee Performance. *Workforce. Jurnal Akuntansi & Manajemen Akmenika UPY*, 8, 20-47.
- Surbakti, Herison, & Azman Ta'a. (2016). Improving Employees Retention Rate Through Knowledge Management And Business Intelligence Components. *Knowledge Management International Conference (Kmic)*.
- Tusang, J. M., dan Tajuddin, D. (2015). A Research on Talent Management Practices as a Strategy to Influence Employee Engagement and Its Impact on Organizational Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Science*, 9(26), 16-25.

Theresha, T., & Nursanti, T. D. (2015). The Influence of Job Resources on Employee Engagement and Its Impact on Turnover Intention at Bank DKI. Skripsi Bina Nusantara University.

Wening, N. (2005). The Influence of Job Insecurity as a Result of Restructuring on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention to Leave for Survivors. *Empirika*, 18(1), 35-48.