



# ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN *GLOBAL MINDSET* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN *TURNOVER INTENTION* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak)

Ayu Kusumowardani, Suharnomo<sup>1</sup>  
Email : Ayukusumo16@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*This study aimed to see the impact of talent management and global mindset to the performance of employee and turnover intention regarding commitment of organization as an intervening variable to the employee of PT. Cipta Busana Mandiri Demak.*

*This study used software smart PLS 2.0.m3 version (Partial Least Squer) as the methodology in data analysis. The sample of this study are employee of PT.Cipta Busana Mandiri Demak with 88 respondents. While data was collected through questioner, surveys, interview and literature review.*

*The result of this study indicates: 1) talent management has positive and significant impact to the commitment of organization 2) global mindset has negative and significant impact to the commitment of organization, 3 )talent management has negative and significant impact to the turnover intention, 4) global mindset has no significant and negative impact to the performance of employee 5) commitment of organization has negative and significant impact to turnover intention, 6) commitment of organization has positive and significant impact to the performance of employee.*

*Keywords: Talent Management, Global Mindset, Commitment of organization, Performance of employee, Turnover Intention.*

## PENDAHULUAN

Pengaruh era globalisasi saat ini telah meningkatkan persaingan antar perusahaan di berbagai industri. Kemudahan akses dalam memasuki pasar, kemudahan dalam mencari bahan baku industri, disertai dengan kemajuan teknologi yang pesat, telah meningkatkan persaingan antar perusahaan. dengan meningkatnya persaingan maka semakin meningkat pula tekanan organisasi untuk lebih berkembang, seperti untuk menurunkan biaya, membuat pekerja lebih produktif, dan dengan efisiensi biaya lebih baik untuk dilakukan (Dessler, 2013)

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi baik berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk dan jasa, peningkatan daya saing, dan peningkatan kinerja organisasi. pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan oleh organisasi (Wibowo, 2012).

---

<sup>1</sup> Corresponding author

Penyebab terjadinya *turnover* yang tinggi karena keinginan berpindah secara konsisten terkait dengan sikap negatif dari karyawan, seperti kurangnya kepuasan serta komitmen pada organisasi, yang dianggap mampu mengurangi keberhasilan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang (Rana, 2013). Kemampuan baik pengetahuan atau keterampilan merupakan komponen penting dalam mencapai kinerja.

Manajemen talenta pada suatu organisasi mampu memberikan pengarahan terhadap proses pengembangan dan pemanfaatan kemampuan, keahlian serta talenta yang dimiliki karyawan. Manajemen talenta merupakan pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan ini bertujuan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang handal dalam jumlah yang memadai untuk menempati posisi-posisi kunci perusahaan sehingga keberlangsungan bisnis perusahaan dapat terjamin (Katili, 2015)

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Talenta

Menurut Aksakal (2013) menjelaskan bahwa manajemen talenta merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dalam pekerjaannya. Manajemen talenta juga memberi kesempatan untuk para karyawannya untuk melakukan pelatihan serta meningkatkan kemampuan yang mereka miliki. Menurut Nafeei (2015) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah kegiatan sistematis yang berkontribusi terhadap pengembangan bakat-bakat secara potensial. Manajemen talenta diharapkan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif, kinerja organisasi serta mampu memaksimalkan produktivitas organisasi. dalam manajemen talenta analisis yang dilakukan meliputi tiga proses yaitu *Input*, *Proses*, dan *Output*. Menurut Gumus (2013) manajemen talenta dilakukan untuk memastikan apakah perusahaan akan memperkerjakan karyawan yang tepat dengan penempatan berdasarkan kemampuan yang dimiliki.

### Global Mindset

Menurut Anil Arora (2004) *global mindset* adalah sudut pandang yang akan meningkatkan fungsi dan kinerja dalam lingkungan *global*. Menurut Javidan dan Bowen (2013) *global mindset* adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi individu lainnya. *Global mindset* pada dasarnya merupakan sebuah proses psikologis yang mengemukakan bahwa terdapat cara untuk mendapatkan perubahan sesuai yang diharapkan, dengan cara mengubah pola pikir orang, karena orang-orang tersebutlah yang akan membawa perubahan itu sendiri. Menurut Felicio,., Caldeirinha. Navarrete. (2015) *Corporate mindset* adalah kombinasi antara pemikiran dari individu dengan interaksi individu dalam sebuah organisasi, yang akan meningkatkan komitmen antara karyawan dengan perusahaan.

### Komitmen Organisasi

Banyak pengertian mengenai komitmen organisasi salah satunya adalah menurut Robbins dan Judge (2015) komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Kusjainah (2004) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain adalah karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik structural, pengalaman kerja.

Menurut Luthans (2006) terdapat tiga komponen umum dalam komitmen organisasi yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)
3. Komitmen normatif (*normative commitment*).

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo (2013) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut Moehariono (2012) pada dasarnya kinerja menekankan pada apa yang dihasilkan (*output*) dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau manfaat yang keluar (*outcome*). Menurut Robbins (2015) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari *productivity*, *turnover*, *citizenship* dan *satisfaction*. Menurut Mangkunegara (2004) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor individu dan faktor lingkungan organisasional.

### **Turnover Intention**

Menurut Rokmah (2005) *Turnover* biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkannya. Menurut Esra Alniacik *et al* (2013) *turnover intention* didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berpindah atau berhenti dari organisasinya tempat mereka bekerja. Menurut Lum *et al* dalam Prihati (2009) menjabarkan komponen *turnover intention* sebagai berikut: Perlunya mencari pekerjaan baru dibidang yang sama dengan perusahaan yang berbeda, Mencari pekerjaan baru dibidang yang berbeda, Mencari pekerjaan baru.

Menurut Faslah (2010) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan antara lain:

1. Komitmen organisasi
2. Ketidakamanan kerja
3. Kinerja karyawan
4. Stres Kerja
5. Kepuasan kerja
6. Keterlibatan karyawan yang rendah

### **Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yalcin Vural, Valdarlier, Abdullah Aykir (2012) misi dan tanggung jawab organisasi adalah untuk menciptakan strategi kebijakan untuk mengembangkan visi. Sedangkan *talent management* tidak hanya untuk memaksimalkan kinerja organisasi, tetapi juga manajemen talenta mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi.

Dengan demikian ada semacam ketertarikan dari manajemen talenta untuk meningkatkan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi**

### **Pengaruh Global Mindset terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Revti Raman, Doren Chadee, Roxas dan Michailova (2013) organisasi merupakan cerminan bagaimana para manajer mengelola perusahaan sehingga karyawan mampu meningkatkan kerjanya. Dengan demikian diharapkan para karyawan mempunyai keterikatan dengan perusahaan dan akan lebih berkomitmen dengan perusahaan.

Untuk mencapai suatu tujuan perusahaan tidak terlepas dari peran para karyawan serta para manajer yang bekerja agar mampu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H2 : Global mindset mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi**

### **Pengaruh Manajemen Talenta terhadap *Turnover Intention***

Penelitian yang dilakukan oleh Aiza Hussain Rana dan Abdus Sattar Abbasi (2013) manajemen talenta mempunyai dampak langsung terhadap tingkat *turnover* yang dilakukan oleh para karyawan, oleh sebab itu umumnya para pemimpin membutuhkan keahlian khusus untuk lebih sadar dan waspada dalam mengembangkan karir para karyawan, agar karyawan mampu meningkatkan produktivitasnya.

Dalam suatu organisasi diperlukan keinginan untuk lebih maju lagi dari pada karyawan, sehingga akan lebih memudahkan untuk memasuki pasar global. Dengan tingginya tingkat *turnover* pada karyawan akan membuat kekhawatiran dari citra organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H3 : manajemen talenta mempunyai pengaruh yang positif terhadap *turnover intention***

### **Pengaruh *Global Mindset* terhadap Kinerja Organisasi**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Revti Raman, Doren Chadee , Banjo Roxas, Snejina Michailova (2013). secara keseluruhan tingginya tingkat kesadaran budaya asing dan ekonomi pada umumnya persaingan tersebut pada pasar tentu. Dengan adanya *global mindset* yang dimiliki oleh manajer puncak, maka kondisi tersebut diharapkan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis sebagai berikut :

H4 : *Global mindset* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention***

Terdapat beberapa penelitian mengenai hubungan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Di antaranya adalah Esra Alniacik, Umit Alniacik, Serhat erat, Kultigin Akcin (2013) karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan lebih termotivasi untuk tingkatan yang lebih tinggi dari kinerja yang saat ini, dan hal ini akan meurunkan niatan karyawan untuk melakukan perpindahan kerja ketempat lain.

Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Youjjae *et al* (2011) semakin besar tingkat stress karyawan maka akan semakin rendah pula komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga hal tersebut akan meningkatkan tingkat *turnover* terhadap karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H5 : Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap *turnover intention***

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

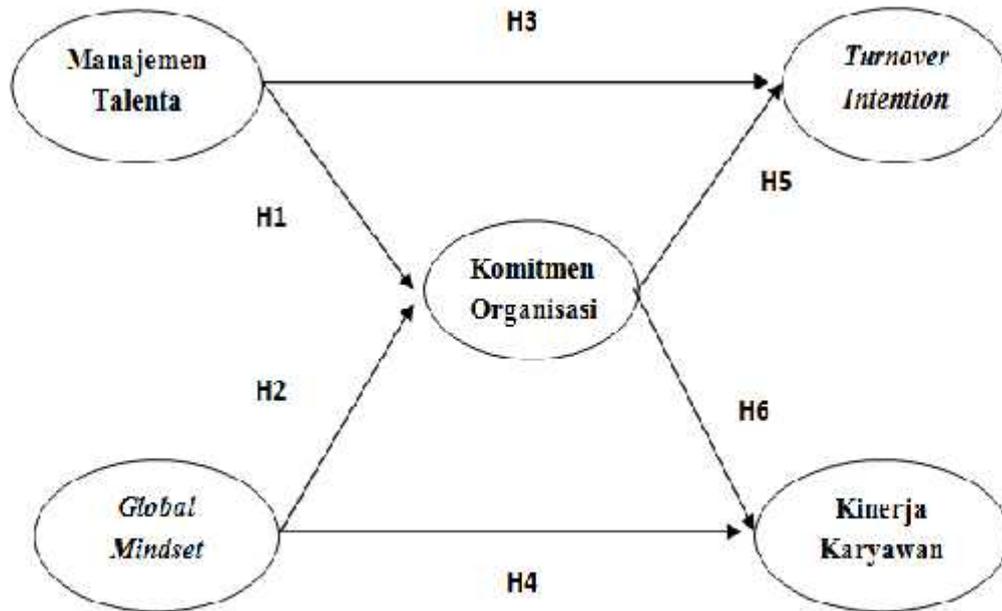
Menurut Hasan Nongkeng, Armanu, Eka Afnan Troena dan Margono Setiawan (2012) menyebut bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, hal ini mengindikasikan bahwa apabila dosen berkomitmen dengan baik maka kinerja dosen tidak akan meningkatkan kinerjanya.

Komitmen individu terhadap organisasi mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior* ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki identifikasi dengan organisasi dengan kata lain merasa menjadi bagian dari organisasi mereka dan memiliki komitmen organisasi yang positif yang pada akhirnya karyawan yang ada pada industri makanan minuman di Kota Makassar mampu memberikan kontribusi peran yang lebih banyak terhadap organisasinya (Sukmawati, 2013) Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H6 : Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

**KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Raman (2013), Alniacik (2013), Suarningsih (2013), Rana (2013), Vural (2013), Sukmawati (2013), Nagarajan (2013), Nongkeng (2012), Katili (2015), Vural (2012)

**Hipotesis**

Berdasarkan pada rumusan masalah penelitian dan kerangka pemikiran Teoritis yang dijelaskan, hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

- H1 : Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
- H2 : *Global mindset* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
- H3 : Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap *turnover intention*
- H4 : *Global mindset* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention*
- H6 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**METODE PENELITIAN****Variabel Penelitian**

Variabel yang terdapat dalam penelitian ini ada lima macam variabel, variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Z2) dan *turnover intention* (Z1) variabel intervening yaitu komitmen organisasi (Y), variabel independen yaitu manajemen talenta (X1) dan *global mindset* (X2)

**Penentuan populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak yang berjumlah 724 Karyawan. Teknik penggunaan sampel dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Tahap selanjutnya adalah menentukan jumlah sampel dari populasi yang ada.

Untuk menentukan ukuran sampel dengan menggunakan pendekatan Taro Yamahe(1973) dalam Ferdinand (2006).

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$
$$n = \frac{724}{1 + 724 \cdot (0.1)^2}$$
$$= 87.86 \text{ dibulatkan menjadi } 88$$

Keterangan :

n : jumlah sampel

N : ukuran populasi

D : presisi yang ditetapkan atau prosentasi kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan

Jenis data yang digunakan, yaitu:

1. Data subyek dalam penelitian ini yaitu berupa kuisioner dan wawancara
2. Data dokumenter dalam penelitian ini yaitu data *turnover* karyawan, absensi karyawan dan jurnal-jurnal pendukung penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data primer. Peneliti memperoleh data langsung dari sumbernya yaitu PT. Cipta Busana Mandiri Demak tanpa menggunakan perantara. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan: kuesioner dan wawancara,

### Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan yaitu analisis kuantitatif. Pengelolaan data kuantitatif meliputi *editing*, *codeing*, dan tabulasi.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan *software smartPLS versi 2.0.m3* karena penelitian ini menggunakan teknik statistika multivarian dengan melakukan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang di desaiun untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik data. Lebih lanjut, PLS dalah metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaanya (Ghozali, 2005).

Menurut Ghozali (2006) langkah dalam PLS yaitu: Pertama, spesifikasi model(*outer model* dan *inner model*). Kedua, evaluasi model (*outer model* dan *inner model*). Dalam *outer model* terdiri atas tiga bagian, yakni *convergen validity*, *discriminant validity*, dan terakhir uji reliabilitas (*composite reliability* dan *Conbrach Alpha*) *Inner model* kadang disebut *inner relation*, *structural model*, dan *subtantive theory*, mendefinisikan gambaran hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *subtantive theory*. Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Ada beberapa uji untuk model struktural yaitu: uji koefisien determinasi total (r-square) dan pengujian hipotesis analisis jalur (*path coefficients*).

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Pengukuran Model (*Outer Model* )**

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. *convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan software PLS.

***Convergent validity***

*Convergent validity* dengan melihat tabel *outer loadings*. Batas *loading factor* sebesar 0,5. Jika nilai *loading factor* > 0,5 maka *convergent validity* terpenuhi, jika nilai *loading factor* < 0,5 maka konstruk harus di drop dari analisis (Ghozali, 2006). Nilai *loading factor* pada model awal belum memenuhi *convergent validity* karena ada beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,5. Modifikasi model dilakukan sebanyak tiga kali pengolahan data dengan menghapus indikator pertanyaan yang nilainya kurang dari 0,5

**Tabel *Outer Loadings*(*Measurement Model*)**

KODE	(X1) <i>Manajemen talenta</i>		
	Model Pertama	Modifikasi Pertama	Modifikasi Kedua
X11	0.444282	0.462241	
X12	0.746287	0.794492	0.742538
X13	0.378090		
X14	0.036548		
X15	0.002132		
X16	-0.006161		
X17	0.572650	0.524434	0.605084
X18	0.585685	0.609965	0.632151
X19	0.681012	0.755236	0.720856
X110	0.354339		
X111	0.761876	0.763384	0.733709
X112	0.642331	0.653860	0.648407
KODE	X2 ( <i>Global Mindset</i> )		
X21	-0.085127		
X22	0.622056	0.658903	0.692652
X23	-0.351944		
X24	0.093376		
X25	-0.404970		
X26	0.679425	0.769155	0.781843
X27	0.379606	0.468583	
X28	0.147668	0.195385	
X29	0.591766	0.677561	0.709449
KODE	Y ( <i>Komitmen Organisasi</i> )		
Y1	0.797726	0.798604	0.798471
Y2	0.647964	0.663233	0.639708
Y3	0.466406		
Y4	0.872268	0.871774	0.871416
Y5	0.868221	0.874754	0.874236
Y6	0.870728	0.871009	0.871804
Y7	0.628218	0.638422	0.639400
Y8	0.339518		

**Outer loadings (Lanjutan )**

<b>KODE</b>	<b>Z1(Turnover Intention)</b>		
Z11	0.672452	0.679876	0.679859
Z12	0.744213	0.783025	0.783131
Z13	0.761444	0.783626	0.783632
Z14	0.653627	0.667983	0.667885
Z15	0.623194	0.595753	0.595690
Z16	-0.046299		
Z17	0.474789	0.556470	
Z18	0.432423		
<b>KODE</b>	<b>Z2 (Kinerja Karyawan)</b>		
Z21	0.238943		
Z22	0.157741		
Z23	0.161493		
Z24	0.370065	0.447620	
Z25	0.651509	0.691679	0.699185
Z26	0.731720	0.754533	0.760807

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

**Discriminant Validity**

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya Menurut Ghozali (2006)

**Tabel Nilai Discriminant Validity(Cross Loading)**

	<b>X1(TM)</b>	<b>X2(GM)</b>	<b>Y(KO)</b>	<b>Z1(TI)</b>	<b>Z2 (KK)</b>
X12	<b>0.794421</b>	-0.027687	0.455857	-0.375519	0.078207
X17	<b>0.524552</b>	-0.084374	0.347896	-0.117388	0.187952
X18	<b>0.610053</b>	0.269344	0.383606	-0.271541	0.057333
X19	<b>0.755088</b>	0.003359	0.322841	-0.408852	-0.099886
X111	<b>0.763420</b>	-0.120421	0.574421	-0.352939	0.189589
X112	<b>0.653876</b>	0.036888	0.465792	-0.351007	0.321742
X22	-0.041902	<b>0.692652</b>	-0.252015	0.084725	0.084725
X26	0.020686	<b>0.781843</b>	-0.270993	0.043569	0.043569
X29	0.149674	<b>0.692652</b>	-0.270653	-0.095388	0.084725
Y1	0.463630	-0.369201	<b>0.798471</b>	-0.321764	-0.321764
Y2	0.371270	-0.464145	<b>0.639708</b>	-0.225236	-0.225236
Y4	0.564525	-0.162213	<b>0.871416</b>	-0.441778	-0.441778
Y5	0.594454	-0.252402	<b>0.874236</b>	-0.535299	-0.535299
Y6	0.519915	-0.396563	0.871804	-0.331281	0.354669
Y7	0.428157	-0.096705	0.639400	-0.333724	0.395154
Z11	-0.254444	0.041680	-0.251168	<b>0.679859</b>	-0.061336
Z12	-0.438323	-0.039229	-0.441411	<b>0.783131</b>	-0.159233
Z13	-0.385081	0.031803	-0.347911	<b>0.783632</b>	-0.066915
Z14	-0.219066	0.060230	-0.353179	<b>0.667885</b>	-0.128322
Z15	-0.301184	-0.041748	-0.213537	<b>0.595690</b>	0.039302
Z25	0.300609	-0.025926	0.280111	-0.185147	<b>0.699185</b>
Z26	0.088278	-0.157643	0.176370	-0.016812	<b>0.760807</b>
Z28	0.002906	-0.124369	0.125525	0.050824	<b>0.635053</b>
Z29	0.184810	-0.266018	0.266636	-0.134236	<b>0.792653</b>
Z210	0.110078	-0.155417	0.314636	-0.138935	<b>0.696663</b>

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Nilai *cross loading* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten lebih besar dibanding nilai *cross loading* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik dimana beberapa variabel laten memiliki pengukur yang berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya.

**Uji Reliabilitas**

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk (Ghozali, 2006). *Composite reability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha* (Ghozali, 2006)

**Tabel nilai Composite Reliability dan Crobachs Alpha**

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Crobachs Alpha</i>
X1(TM)	0.842653	0.776704
X2(GM)	0.772375	0.758192
Y(KO)	0.906983	0.873749
Z1(TI)	0.830793	0.750508
Z2(KK)	0.867670	0.820729

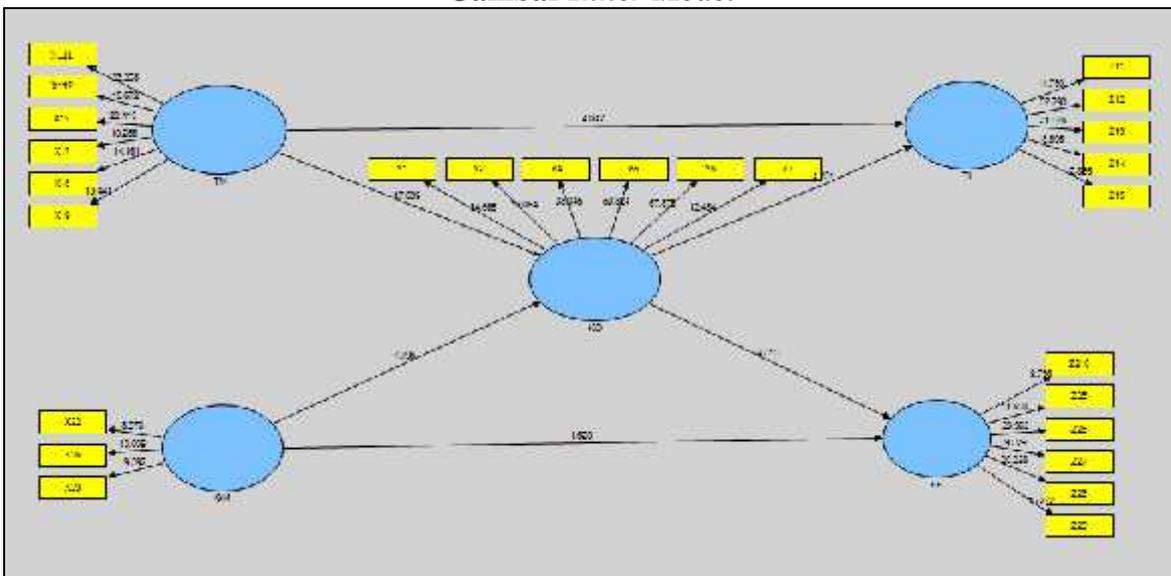
Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Menurut Ghozali (2009) konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* diatas 0,7, sedangkan menurut Sarjono dan Julianita (2011) nilai *coefficients cronbach's alpha* lebih dari 0,60 data dan informasi yang dikumpulkan akan dinyatakan *reliable* atau andal. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel penelitian dinyatakan memenuhi reliabilitas atau reliabel.

**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian.

**Gambar Inner Model**



Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

**R Square**

Nilai R-square untuk digunakan untuk melihat hubungan antar variabel, yang merupakan uji *goodness-fit model* (Ghozali, 2009).

**Tabel Nilai R-Square**

	R-Square
X1(TM)	
X2(GM)	
Y(KO)	0.531973
Z1(TI)	0.271576
Z2(KK)	0.130983

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Dapat disimpulkan bahwa :

1. Variabel Y dipengaruhi oleh X1 dan X2 sebesar 0.531973 atau 53.19% (moderat). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain tidak diteliti lebih lanjut
2. Variabel Z1 di pengaruhi oleh Y dan X1 sebesar 0.271576 atau 27.15% (lemah). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain tidak diteliti lebih lanjut.
3. Variabel Z2 yang di pengaruhi oleh Y dan X2 sebesar 0.130983 atau 13.09% (lemah). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain tidak diteliti lebih lanjut.

### Pengujian Hipotesis

Menurut Ghozali (2009), signifikan hipotesis dilihat dari tabel *Path Coefficients* besarnya nilai t hitung < t tabel 1,96.

**Tabel Pengujian Hipotesis dari Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
X1(TM) -> Y(KO)	0.632353	0.625655	0.035849	0.035849	17.639184
X1(TM) -> Z1(TI)	-0.285379	-0.282404	0.070607	0.070607	4.041771
X2(GM) -> Y(KO)	-0.370127	-0.375942	0.047481	0.047481	7.795262
X2(GM) -> Z2(KK)	-0.116165	-0.114141	0.071688	0.071688	1.620423
Y(KO) -> Z1(TI)	-0.292134	-0.295581	0.068725	0.068725	4.250743
Y(KO) -> Z2(KK)	0.303130	0.319364	0.067140	0.067140	4.514885

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. X1 (manajemen talenta) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y (komitmen organisasi)
2. X1 (talent management) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Z1 (*turnover intention*)
3. X2 (*global mindset*) berpengaruh negatif signifikan terhadap Y (komitmen organisasi)
4. X2 (*global mindset*) berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Z2 (kinerja karyawan)

### Pengaruh Manajemen talenta terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan manajemen talenta (X1) dengan komitmen organisasi(Y) menunjukkan nilai signifikan. Dengan nilai *T statistic* sebesar 17.639184 lebih besar dibandingkan 1.96 . Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0.632353. hasil ini menunjukkan bahwa *manajemen talenta* (X1) memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi(Y). hal ini berarti **Hipotesis 1 diterima.**

Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian Yalcin Vural, Valdarlier, Abdullah Aykir (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi bergantung pada perusahaan yang menerapkan sistem manajemen talenta. Hal ini juga memiliki arti bahwa pada PT. Cipta Busana Mandiri Demak hal hal yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya salah satunya adalah dengan karyawan tersebut memiliki kemampuan yang tinggi. Dengan talenta yang telah dimiliki oleh para karyawan maka diharapkan karyawan mampu meningkatkan hubungan yang lebih erat antara karyawan dengan perusahaan.

### **Pengaruh *Global Mindset* terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan *global mindset* (X2) dengan komitmen organisasi(Y) menunjukkan nilai signifikan. Dengan nilai *T statistic* sebesar 7.795262 lebih besar dibandingkan 1.96 . Nilai *original sample* adalah negatif yaitu sebesar -0.370127. hasil ini menunjukkan bahwa *manajemen talenta* (X1) memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi(Y). hal ini berarti **Hipotesis 2 diterima.**

Hal ini menunjukkan bahwa pola pikir global yang di terapkan pada karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak memiliki pengaruh yang akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan secara tidak langsung, serta terdapat faktor-faktor lain yang kurang merespon akan perkembangan global.

### **Pengaruh Manajemen Talenta terhadap *Turnover Intention***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa manajemen talenta (X1) dengan *turnover intention* (Z1) menunjukkan nilai tidak signifikan. Dengan nilai *T statistic* sebesar 4.041771 lebih besar dibandingkan 1.96 . Nilai *original sample* adalah negatif yaitu sebesar -0.285379. hasil ini menunjukkan bahwa manajemen talenta (X1) memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Z1). hal ini berarti **Hipotesis 3 diterima.**

Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian Aiza Hussain Rana dan Abdus Sattar Abbasi (2013) menyatakan bahwa manajemen talenta yang efektif memiliki potensi untuk mengurangi *turnover intention* pada karyawan.

### **Pengaruh *Global Mindset* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *global mindset* (X2) dengan kinerja karyawan (Z2) menunjukkan nilai tidak signifikan. Dengan nilai *T statistic* sebesar 1.620423 lebih kecil dibandingkan 1.96 . Nilai *original sample* adalah negatif yaitu sebesar -0.116165. hasil ini menunjukkan bahwa *global mindset* (X2) memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Z2). hal ini berarti **Hipotesis 4 ditolak.**

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Revti Raman (2013) *global mindset* ditemukan secara positif terkait dengan peningkatan kualitas karyawan. Dengan demikian meskipun para karyawan memiliki kualitas yang tinggi tapi tidak meningkatkan kinerja karyawan tersebut

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi(Y) dengan *turnover intention* (Z1) menunjukkan nilai signifikan. Dengan nilai *T statistic* sebesar 4.250743 lebih besar dibandingkan 1.96 . Nilai *original sample* adalah negatif yaitu sebesar -0.292134. hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi(Y) memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Z1). hal ini berarti **Hipotesis 5 diterima**.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Esra Alniacik, Umit Alniacik, Serhat erat, Kultigin Akcin (2013), terdapat hubungan yang signifikan negatif antara komitmen dengan *turnover intention*. Tetapi alasan penerimaan hipotesis tersebut diduga karena dengan karyawan yang memiliki loyalitas serta komitmen yang dibangun pada organisasinya membuat karyawan tersebut merasa nyaman berada didalam organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Dengan kenyamanan yang mereka peroleh pada organisasi tersebut maka keinginan untuk keluar dan mencari pekerjaan baru semakin rendah.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian pertama menunjukkan bahwa komitmen organisasi(Y) dengan kinerja karyawan (Z2). menunjukkan nilai signifikan. Dengan nilai *T statistic* sebesar 4.514885 lebih besar dibandingkan 1.96 . Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0.303130. hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi(Y) memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Z2) hal ini berarti **Hipotesis 6 diterima**.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sukmawati (2013) yang menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Artinya secara empiris karyawan mampu memberi peran terhadap organisasinya, karena didukung oleh sikap keterikatan dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi karena hal itu dianggap sebagai hal yang seharusnya mereka lakukan sesuai dengan tanggung jawabnya. Hal ini sesuai dengan hasil tersebut penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Putu Suarsiningsih (2013) penelitian ini menyatakan adanya pengaruh signifikan dan positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

### **KESIMPULAN**

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen talenta dengan komitmen organisasi dari para karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak. Dengan kontribusi *T statistic* sebesar 17.639184 lebih besar dibandingkan 1.96
2. Hasil pengujian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara *global mindset* dan komitmen organisasi dari para karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak. Dengan kontribusi sebesar 7.795262 lebih besar dibandingkan 1.96
3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen talenta dan *turnover intention* dari para karyawan. Dengan nilai sebesar 4.041771 lebih besar dibandingkan 1.96
4. Terdapat hubungan yang negatif antara *global mindset* dengan kinerja karyawan pada karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak. Dengan nilai *T statistic* sebesar 1.620423 lebih kecil dibandingkan 1.96. pola pikir global tidak mempunyai dampak yang besar terhadap kinerja karyawan.
5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan *turnover intention*. Dengan nilai *T statistic* sebesar 4.250743 lebih besar dibandingkan 1.96
6. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak. Dengan memberikan kontribusi *T statistic* sebesar 4.514885 lebih besar dibandingkan 1.96

### **SARAN**

Saran yang disampaikan dari hasil penelitian yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya hendaknya perlu dilakukan uji *pra-sampling* kuesioner, karena dalam penelitian ini masih terdapat indikator-indikator yang bersifat ganda yaitu satu indikator dapat mengukur dua variabel.
2. Berdasarkan hasil jawaban responden berkaitan dengan variabel komitmen organisasi secara keseluruhan menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi.
3. Penelitian ini dilakukan di PT. Cipta Busana Mandiri Demak. Perlu dilakukan penelitian kembali pada karyawan dibagian lain, misalnya di bagian *sewing, maintenance, cutting* dll.

## REFERENSI

- Akmal Umar. 2012. "Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makassar". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 10. No. 2.
- Aksakal, Erdem. 2013. "Personel Selection Based on Talent Management". *Social and Behavioral Sciences*. Elsevier
- Alniacik, Erat, Akcin. 2013. "Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?". *International Strategic Management Conference*. Elsevier.
- Armaru, Fatchur Rohman dan Mandayanti, Novita. 2012. "Pengaruh Pemberdayaan psikologi dan Komitmen Afektif terhadap kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 10. No 1. Hlm 154
- Arora, Anil. 2004. "An exploratory analysis of global managerial mindsets: a case of U.S. textile and apparel industry". *Journal of International Management*. Elsevier.
- Biron, Michal and Boon, Corine. 2012. "Performance and Turnover intention: a social exchange perspective". Emerald insight.
- Chadee, D., Raman, R.. 2012. "External knowledge and performance of offshore IT service providers in India: the mediating role of talent management". *Asia Pacific Journal of Human Resources* 50, 459–482
- Dessler, Gary. 2013. *Human resource management* (13<sup>th</sup> ed.) Edinburgh Gate: Person Education Limited.
- Faslah, Roni. 2010. "Hubungan Antara Keterlibatan Kerja Dengan *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. Garda Trimitra Utama. Jakarta". *EconoSains*. Vol 8. Hlm 147.
- Felicio, Caldeirinha. Navarrete. 2015. "Corporate and individual global mind-set and internationalization of European". *Journal of Business Research*. Elsevier.
- Ferdinand, A. 2007. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- \_\_\_\_\_. 2009. *Struktural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- \_\_\_\_\_. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariante dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Edisi 7. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Jovidan dan Bowen. 2013. "The 'Global Mindset' of managers: What it is, why it matters, and how to develop it". *Sciverse Science Direct*. Elsevier.
- Karambut, Cristien dan Noormijati, Eka. 2012. "Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 10. No 3.
- Katili, Putri. dkk. 2015. "Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan". *Seminar Nasional IENACO*. Banten.
- Kusjainah (2004) "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan". *Kompak..* No.12
- Lance Berger. Dorothy Berger. 2010. *The Hand Book of Best practices on Talent Management*. : Penerbit PPM
- Luthans. Fred .2006 . *Perilaku Organisasi* . Penerjemah: Vivin Andika Yunowo, dkk. Edisi 10. Yogyakarta: Andi
- Lumbanraja, Prihatin. 2008. "Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 7. No 2. Hal: 459.
- Mas'ud Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasi Konsep dan Aplikasi*. Semarang : BP UNDIP
- Mathis, R dan Jackson, J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.: buku 1. Karya salemba Empat.
- Mondy, R. Weyney. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Moehariono, 2012. *Indikator Kerja Utama (IKU)*. Cetakan 1. Jakarta. Penerbit Raja grafindo Persada.
- Ni Luh Putu Suarningsih, dkk . 2013. "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit". *Jurnal aplikasi Manajemen*, Universitas Brawijaya.
- Newstrom, J. W. & Davies, K. (2002). "Human behavior at work: Organizational behavior". McGraw Hill: (New York. O'Reilly, C. (1989) Corporations, culture and commitment. *California Management Review* 31 9 24.
- Nongkeng, Hasan. Dkk. (2012). "Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 10. No 3. Hlm 577.
- Pearson, Cecil.A.L dan Yi Liu. 2014. "The importance of talent management: a study of Chinese organizations". *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*. Emerald Insight.
- Prihati, Minggar Anggri. 2009. "Compensation Analysis to Intention To Quit by Using Organization Commitment as The Intervening Variable". *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. National Institute of Public Administration, Republic of Indonesia School of Economics Indonesia (STIESIA) Surabaya. Vol 16. Hlm 1-15.
- Rana, Aiza Husain & Abbasi, Abdus Sattar. 2013. "Impact of Talent Management and Employee Turnover Intention on Organizational efficiency, a case of telecommunication Sector of Pakistan". ISSN 1013-5316; coden: Sinte8



- Raman, Revtin *et al.* 2013. "Effects of Partnership Quality, Talent Management, and Global Mindset on Performance of Offshore IT Service Providers in India, *Journal of International Management*.
- Robbins dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Cetakan. 16.. Jakarta. Penerbit Karya Salemba Empat.
- Rokhmah, Betty dan Riani, Asri. 2005. "Keterkaitan antara Komitmen Afektif dengan Intensi *Turnover* pada Karyawan Bagian Produksi di PT. Usman Jaya Mekar Magelang". *Jurnal Ilmiah*. Vol 4. Hlm 78
- Sarjono, Haryadi dan Winda Julianita. 2013. *SPSS vs Lisrel*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schler, Randall. Jackson. Tarique. (2011). "*Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*". *Journal of world Business*. Elsevier.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods For Business*. Edisi 4. Buku 1. Jakarta :Penerbit Salemba (Imprint: Salemba Empat).
- Sukmawati, dkk. 2013. "Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Universitas 45 Makassar.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Syafrizal, Gama Dwi. 2011. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan". Diakses tanggal 27 Desember 2015, dari Eprints Undip
- Uniarti, Monica ida, 2014, "*Learning organization* Komitmen pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas penerapan sistem ISO dan dampaknya terhadap Kinerja Organisasi studi pada Staff Administrasi UK Petra Surabaya". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Universitas Kristen Petra
- Vural, Y. *et al.* 2012. "The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment". *International Strategic Management Conference*. Elsevier.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zopiatis, Anastasios. 2014. "Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus". *Tourism Management*. Elsevier