

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE, EMPOWERMENT, TALENT MANAGEMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION

I Komang Gede⁽¹⁾

Milla Permata Sunny⁽²⁾

⁽¹⁾⁽²⁾Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia, Denpasar
email: ikomanggede@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study to examine the influence of leader member exchange, empowerment, talent management to turnover intention on employees of PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto. Sample used as many as 55 people with census method (total sampling), the analysis technique used is multiple linear regression. The result of analysis is known that member exchange leader has positive and significant impact to employee intention turnover at PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto. Empowerment has a negative and significant effect on employee intention turnover at PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto. Talent management has a negative and significant effect on employee intention turnover at PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto. Suggestions for management conduct discussions led by employers with employees to deal with problems that occur in the company, as the company's leadership should teach employees to work smart and fast by teaching a good work culture so that employees work again with enthusiasm. Companies must continue to develop talent management as a foundation for educating and developing employee talents. The management of PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto in facing the problem of employee turnover intention is much influenced by the level of education, this need to be evaluated by the management and the leader in the future in order to be able to give place to the employee so as to be able to suppress the turnover intention.

Keywords: leader member exchange, empowerment, talent management, turnover intention

PENDAHULUAN

Turnover karyawan adalah pengunduran diri permanen secara sukarela (*voluntary*) maupun tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi (Robbins dan Judge, 2007:38). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela, sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw *et al.*, 1998) dalam Kharismawati dan Manuati (2016). Monica *et al.* (2015) memberi batasan *turnover* sebagai perpindahan karyawan dari pekerjaannya yang sekarang. *Turnover* dibutuhkan oleh perusahaan terhadap karyawan dengan kinerja rendah,

namun tingkat *turnover* tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang ditanggung organisasi (Aiza dan Abdus, 2013). *Turnover* yang tinggi berbahaya bagi perusahaan dan hal tersebut juga mengurangi efisiensi dan produktivitas organisasi (Azeez *et al.*, 2016). Efek negatif tingginya tingkat *turnover* karyawan juga dapat menimbulkan pemborosan biaya yang cukup besar karena perusahaan harus menginvestasikan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, pelatihan, lembur, dan pengawasan (Iqra *et al.*, 2014).

PT Bank BRI merupakan salah satu Bank BUMN di Indonesia yang hadir dan tumbuh sebagai bank yang mampu idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani yang melandasi kegiatan operasinya. Salah satunya adalah PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto yang memiliki misi untuk mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan dengan cara selalu berupaya untuk memastikan memberikan pelayanan dan kenyamanan bagi nasabah agar bisa mendapatkan nilai lebih dari sekedar kepuasan nasabah yang mereka dapatkan sampai diluar ruangan PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto. Sehingga kualitas pelayanan dan inovasi yang diberikan oleh PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto merupakan andalan mereka dalam memenangkan hati nasabah ditengah persaingan yang begitu kompetitif dalam dunia perbankan saat ini, dengan jumlah karyawan sebanyak 56 orang. Jumlah karyawan yang paling dominan pada PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto terdapat pada bagian kredit dikarenakan sistem perusahaan menganut sistem perbankan yang mendapatkan keuntungan dari penyaluran kredit ke nasabah sehingga membutuhkan tenaga pemasar yang cukup banyak.

Ketidak berhasilan perusahaan atau instansi di dalam memperhatikan karyawan biasanya ditunjukkan dengan adanya indikasi terjadinya turnover karyawan (Titis *et al.*, 2016).

Menurut Luthans (2011:44) *turnover* karyawan adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk pindah kerja, yaitu karakteristik kepemimpinan, peran management dan faktor pemberdayaan. Faktor kepemimpinan meliputi sikap dan pelaksanaan kepemimpinan sedangkan faktor peran management terbagi dua yaitu semua program yang ada dilakukan secara terintegrasi terhadap SDM. Pemberdayaan berperan strategis dalam mengembangkan kemampuan karyawan dengan pemberian wewenang sesuai tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya.

Fenomena masalah menyangkut *leader member exchange* di PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto berdasarkan wawancara dengan bagian kepala operational, bagian kredit, dana, teller, *customer service* dan bagian EDP sebanyak 10 orang, terdapat hubungan kurang harmonis antara atasan dengan bawahan, karena pada umumnya karyawan ini bekerja secara tim akan tetapi sering terjadi komunikasi yang tidak efektif atau salah paham antara atasan dan bawahan tersebut seperti sering terjadi dibagian kredit, dana, teller, *customer service* dan bagian EDP. Sebagai kepala operational sering mengalami konflik dengan atasan menyangkut hak dan tanggungjawab yang dibatasi oleh pimpinan seperti pemberian password user, jam tutup kas, dll. Karyawan masih belum sejalan dengan atasan mengenai kewajiban yang harus dan mesti dilakukan untuk kemajuan perusahaan, seperti pelaksanaan kerja, perhitungan target pencapaian dari segi simpanan, pinjaman yang harus tercapai dalam setahun penilaian yang sering dialami oleh karyawan di bagian kredit dan dana.

Beberapa penelitian sebagai *gap research leader member exchange* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian Titiksa dan Artha (2016) menyatakan *leader member exchange* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Kenneth *et al.* (2009) menyatakan variabel *leader member exchange* memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan *turnover intention* karyawan. Mahmut *et al.* (2015) membuktikan hal yang sama *leader member exchange* secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Berbeda dengan penelitian Muhammad *et al.* (2016) variabel *leader member exchange* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

Dasar pemikiran teori *leader member exchange* (LMX) adalah para pemimpin mengembangkan hubungan atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan, seperti di dalam unit kerja, supervisor mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya. Sementara menurut Robbins (2011:359) *Leader Member Exchange* (LMX) dapat didefinisikan sebagai: “Penciptaan oleh para pemimpin dalam kelompok dan kelompok; dimana bawahan dibedakan dengan status kelompok yang memiliki peringkat kinerja lebih tinggi dengan kepuasan kerja yang lebih besar”. Sehubungan dengan definisi tersebut, dapat dilihat bahwa dalam LMX ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in-group* dan *out-group* (Robbins, 2011:368).

Mahmut *et al.* (2015) terdapat tiga domain menjadi dasar dalam membangun hubungan pada LMX yaitu *respect*, *trust* dan *obligation*. Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik dengan yang lain, dan tidak memperkirakan bahwa

pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja (Muhammad *et al.*, 2016).

Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan salah satunya adalah *empowerment*. *Empowerment* atau pemberdayaan merupakan wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 2011:78). Pemberdayaan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan (*Planning*), mengendalikan (*Controlling*) dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasannya (Frans, 2015). Pemberdayaan merupakan alat yang dilakukan perusahaan sebagai rangsangan dalam meningkatkan motivasi serta menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan (Rajkumar and Bhuvanewari, 2016). Karyawan akan mengeluarkan semua potensi yang ada dalam dirinya melalui pemberdayaan sehingga meningkatkan motivasi terhadap perusahaan. Simon and Davey (2016) dalam penelitiannya menunjukkan lima aspek pemberdayaan psikologis memberikan dampak positif dan berkorelasi dengan motivasi intrinsik komitmen karyawan untuk menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan (Vorya *et al.*, 2013).

Fenomena masalah menyangkut *empowerment* atau pemberdayaan di PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto melalui hasil wawancara dengan manager ditemukan masalah menyangkut masih rendahnya kemampuan karyawan dalam melakukan kegiatan atau tugas secara terampil seperti di bagian kredit dan dana yang belum mencapai target hingga bulan September 2018 ini. Karyawan belum diberikan kewenangan untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga belum sepenuhnya berani mengambil resiko sesuai

dengan ketentuan perbankan misalnya putusan kredit, putusan pencairan dana, dll. Sebagian besar karyawan masih belum mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai misi perusahaan dalam meningkatkan laba perusahaan. Hal ini mengindikasikan perlunya peran *empowerment* atau pemberdayaan yang diberikan pimpinan, sehingga karyawan maksimal bekerja sesuai tujuan perusahaan (Frans, 2015).

Beberapa penelitian sebagai *gap research* yang menyatakan *empowerment* atau pemberdayaan memiliki pengaruh dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Penelitian Rajkumar and Bhuvaneshwari (2016) menyatakan *empowerment* atau pemberdayaan memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Vorya *et al.* (2013) menyatakan variabel *empowerment* memberikan pengaruh positif dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Davey (2016) membuktikan hal yang sama *empowerment* yang diberikan kepada karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention*. Dipertegas oleh Frans (2015) variabel *empowerment* secara langsung memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Talent management merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan di perusahaan. Penemuan *talent management* pada organisasi modern saat ini dirasakan sangat penting dikarenakan munculnya ekonomi modern dan kebutuhan bisnis yang semakin strategis (Liesl, 2010). *Talent management* merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari karyawan yang tepat serta menempatkan di tempat yang tepat melalui proses identifikasi, pengembangan, pertahanan, dan penempatan pada posisi yang sesuai (Zulkarnain, 2014). Aiza dan Abdus (2013) manajemen bakat (*talent management*) memiliki tujuan untuk membantu menurunkan *turnover intention* karyawan dan

pengembangan karyawan dalam rangka memenuhi tantangan yang saat ini dihadapi oleh berbagai organisasi atau perusahaan dan meningkatkan *performance* organisasi melalui pemenuhan kebutuhan organisasi.

Fenomena masalah menyangkut manajemen bakat (*talent management*) di PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto melalui hasil wawancara seperti pimpinan dalam penerimaan karyawan belum sepenuhnya mampu menempatkan karyawan sesuai bidangnya. Perusahaan minim dalam memberikan pelatihan dan pendidikan seperti *training on trainer* kepada setiap karyawan. *Talent* yang dimiliki karyawan tidak sesuai dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Karyawan merasa jarang dilibatkan untuk merancang strategi kedepan untuk meningkatkan pencapaian laba perusahaan. Hal-hal ini apabila terus terjadi akan meningkatkan terjadinya *turnover intention* karyawan.

Beberapa penelitian sebagai *gap research* menyatakan *talent management* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian Aiza dan Abdus (2013) menyatakan *talent management* memiliki pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention* karyawan. Liesl (2010) menyatakan variabel *talent management* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Urbancová and Vnoučková (2015) membuktikan hal yang sama *talent management* yang diberikan kepada karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention* karyawan. Dipertegas oleh Munish and Rachna (2017) variabel *talent management* secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention* karyawan.

Sehubungan dengan hal diatas, maka *turnover intention* karyawan merupakan masalah yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena berdampak pada produktivitas

perusahaan dalam meningkatkan laba. Sehingga kemampuan manajemen perlu didukung dengan sikap *leader member exchange*, pelaksanaan *empowerment*, dan *talent management* dalam melakukan pengawasan untuk menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan, akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Melalui pemaparan masalah yang telah dijabarkan, didukung dengan karya ilmiah dan teori tujuan dari karya ilmiah ini yang hendak dicapai 1) Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap *turnover intention* karyawan PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto, 2) Bagaimana pengaruh *empowerment* terhadap *turnover intention* karyawan PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto, 3) Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto.

Teori Atribusi (*Attribution Theory*)

Teori atribusi (*attribution theory*) teori atribusi memberikan penjelasan tentang proses bagaimana kita menentukan penyebab/ motif perilaku seseorang (Robbins and Judge, 2007). Teori ini diarahkan untuk mengembangkan penjelasan dengan cara-cara kita menilai orang secara berlainan, tergantung makna apa yang akan kita hubungkan (atribusikan) ke suatu perilaku tertentu. Teori atribusi itu sendiri, mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain/diri sendiri, yang ditentukan apakah dari faktor internal/ eksternal, maka akan terlihat pengaruhnya terhadap perilaku individu. Penyebab perilaku dikenal sebagai *dispositional attributions* dan *situational attributions* atau penyebab internal dan eksternal (Robbins, 2011: 61). *Dispositional attribution* atau penyebab internal mengacu pada aspek perilaku individual, sesuatu yang ada dalam diri seseorang seperti sifat pribadi, persepsi diri, kemampuan dan motivasi. *Situational attributions* atau penyebab eksternal

mengacu pada lingkungan tempat kerja yang mempengaruhi perilaku, seperti kondisi sosial, nilai sosial, fungsi manajemen, sikap kepemimpinan, dan pandangan masyarakat.

Turnover Intention

Turnover Intention dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* menurut Robbins dan Judge (2007:38) adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. Jochan (2015) menyebutkan *turnover intention* merupakan prediktor terbaik untuk mengidentifikasi perilaku *turnover* yang akan terjadi pada karyawan suatu organisasi.

Indikator *Turnover Intention*

Robbins (2011: 181-182) menyatakan indikator-indikator yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Diantara indikator-indikator tersebut yang akan dibahas antara lain sebagai berikut.

Usia, tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut.

Lama kerja, semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*nya. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan *turnover* tersebut. *Turnover* terjadi karena rendahnya pelaksanaan *talent management* dengan kurangnya sosialisasi yang dilaksanakan perusahaan terhadap karyawan.

Tingkat pendidikan dan intellegensi, karyawan yang mempunyai tingkat intellegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan yang disebut dengan *out-group*. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intellegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton yang sangat erat berhubungan dengan *leader member exchange* yaitu *in-group*.

Keterikatan terhadap perusahaan, pekerja yang mempunyai rasa keterikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup serta gambaran diri positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

Leader Member Exchange

Pengertian *leader member exchange* (LMX) sebagaimana pendapat Robbins (2011:198) bahwa "*leader member exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.

Indikator Leader Member Exchange

Indikator variabel *leader member exchange* menurut Mahmut *et al.* (2015) terdapat tiga indikator leader member exchange, yaitu : *Respect*, Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang

lain. *Trust*, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk. *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Pemberdayaan (*Empowerment*)

Robbins (2011:175) menyatakan pemberdayaan merupakan menempatkan pekerjaan bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka (Vorya *et al.*, 2013). Seorang karyawan memiliki wewenang dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu yang dipandang perlu, jauh melebihi tugasnya sehari-hari (Davey, 2016). Pemberdayaan merupakan wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 2011). Empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* tersebut adalah sebagai berikut.

Sense of meaning, meaning merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu. *Sense of competence*, kompetensi atau *self-efficacy* merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki. *Sense of self-determination*, bila kompetensi merupakan keahlian dalam perilaku, maka self determination merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan. *Sense of impact*, *impact* atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif, maupun operasional.

Model Pemberdayaan (*Empowerment*)

Model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam suatu organisasi (Japie *et al.*, 2011). Model pemberdayaan tersebut adalah *desire*, tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya keinginan manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja. *Trust*, tahap yang kedua adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. *Confident*, tahap yang ketiga dalam proses pemberdayaan adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. *Credibility*, tahap yang keempat adalah menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi (Natalia *et al.*, 2010). *Accountability*, tahap kelima dalam proses pemberdayaan adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. *Communication*, tahap keenam atau terakhir dalam pemberdayaan adalah komunikasi yang terbuka untuk menciptakan rasa saling memahami antara karyawan dengan manajemen (Sehresh and Maryam, 2015).

Talent Management

Robbins (2011:106) menjelaskan bahwa, *talent management* adalah sebuah langkah untuk memastikan penempatan posisi kunci pemimpin masa depan yang tepat pada perusahaan (*organizational future leaders*) dan posisi yang mendukung kelangsungan kompetensi inti perusahaan yaitu karyawan yang memiliki *skill* yang dibutuhkan serta memiliki strategi tinggi untuk pencapaian tujuan perusahaan. Plessis (2015) menyatakan bahwa, *talent management* berkaitan dengan perekrutan kandidat perusahaan yang tepat dengan *skill* yang tepat untuk ditempatkan pada bidang yang sesuai. Setiap personal individu

memiliki *skill* yang berbeda satu dengan yang lainnya. Peran serta tanggung jawab yang cukup sulit bagi manajemen perusahaan adalah mengidentifikasi SDM yang cocok dengan *culture* organisasi yang ada.

Indikator *Talent Management*

Terdapat enam perspektif indikator yang diidentifikasi dalam membentuk organisasi dengan pendekatan *talent management* (Aiza dan Abdus, 2013) yaitu perspektif kompetitif (*the competitive perspective*), perspektif ini memandang bahwa *talent management* harus mengidentifikasi orang-orang berbakat serta memberikan apa yang mereka inginkan, jika tidak mereka akan diburu oleh para pesaing. Perspektif proses (*the process perspective*), perspektif ini memandang bahwa *talent management* terdiri dari berbagai proses yang dilakukan untuk mendukung pengoptimalisasian individu pada suatu organisasi. Perspektif perencanaan SDM (*the HR planning perspective*), perspektif ini mirip dengan perspektif proses tetapi lebih memfokuskan pada orientasi SDM untuk mencocokkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dan melakukan hal yang benar. Perspektif pengembangan (*the developmental perspective*), perspektif ini fokus terhadap pengembangan potensi yang tinggi maupun pengembangan bakat yang lebih cepat dari pada yang lainnya. Perspektif budaya (*the culture perspective*), perspektif ini memandang bahwa setiap individu akan sukses jika mereka memiliki *talent* yang cukup dan kesuksesan bisnis akan mengikuti kesuksesan-kesuksesan mereka. Perspektif manajemen perubahan (*the change manajemen perspective*), perspektif ini melihat bahwa *talent management* dipandang sebagai pendorong perubahan, dimana karyawan merasa manajemen mendorong untuk berubah kearah yang lebih baik.

Rumusan Hipotesis

Beberapa penelitian menyatakan *leader member exchange* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian Titiksa dan Artha (2016) menyatakan *leader member exchange* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Kenneth *et al.* (2009) menyatakan variabel *leader member exchange* memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan *turnover intention* karyawan. Mahmut *et al.* (2015) membuktikan hal yang sama *leader member exchange* secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Dipertegas oleh Muhammad *et al.* (2016) variabel *leader member exchange* secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut.

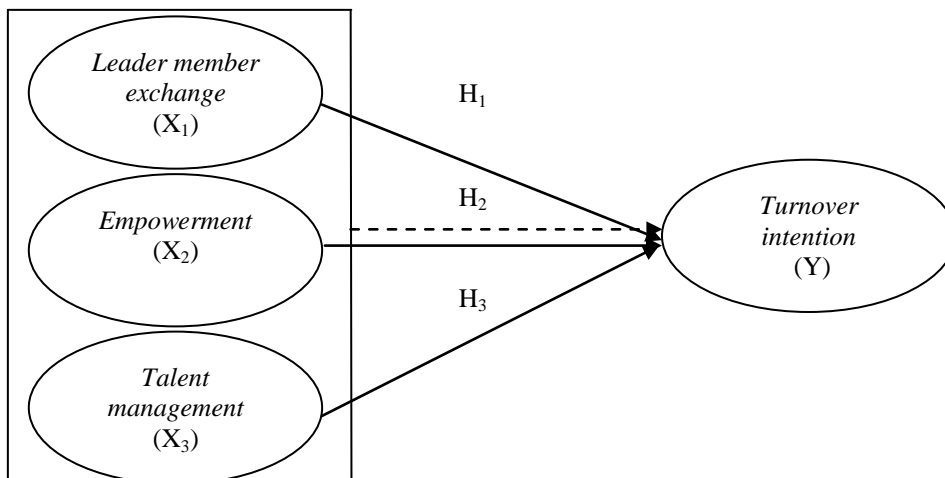
H₁ : *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Beberapa penelitian menyatakan *empowerment* atau pemberdayaan memiliki pengaruh dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Penelitian Rajkumar and Bhuvanewari (2016) menyatakan *empowerment* atau pemberdayaan memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Vorya *et al.* (2013) menyatakan variabel *empowerment* memberikan pengaruh positif dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Davey (2016) membuktikan hal yang sama *empowerment* yang diberikan kepada karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention*. Dipertegas oleh Frans (2015) variabel *empowerment* secara langsung memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut.

H₂ : *empowerment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

Penelitian Aiza dan Abdus (2013) menyatakan *talent management* memiliki pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention* karyawan. Liesl (2010) menyatakan variabel *talent management* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Urbancová and Vnoučková (2015) membuktikan hal yang sama *talent management* yang diberikan kepada karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention* karyawan. Dipertegas oleh Munish and Rachna (2017) variabel *talent management* secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention* karyawan. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut.

H₃ : *talent management* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Karya ilmiah ini menggunakan metode asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:56). Penelitian ini dilakukan di PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto, yang beralamat di Jln. Gatot Subroto Barat No. 459D Denpasar. Adapun alasan yang melatarbelakangi melakukan penelitian ini mengingat pada perusahaan ini terdapat masalah yang terjadi menyangkut tingginya *turnover intention* karyawan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan yang mengindikasikan masih minimnya pelaksanaan *empowerment* dan *talent management* oleh perusahaan terhadap karyawan. Masih terdapat karyawan yang mengeluh karena serta sikap pimpinan yang mengacu pada *leader member exchange* mengesankan pengelompokkan karyawan.

Obyek penelitian adalah suatu hal atau apa saja yang menjadi perhatian dan apa saja yang diteliti (kamus bahasa Indonesia, 2008). Sebagai obyek dalam penelitian adalah *leader member exchange*, *empowerment*, *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto. Variabel bebas adalah *Leader member exchange* (X_1), *Empowerment* (X_2), *Talent management* (X_3) dan variabel terikat adalah *turnover intention* (Y).

Jenis data kuantitatif dan kualitatif yang dipergunakan seperti data jumlah karyawan, jawaban responden terhadap kuisisioner dan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan. Sumber data primer dan sekunder yang dipergunakan seperti observasi dan pemberian kuisisioner kepada responden dan sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan jumlah karyawan.

Jumlah sampel adalah karyawan di PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto sebanyak 55 orang tidak termasuk pimpinan cabang yang di klasifikasikan berdasarkan metode sampel jenuh (Sugiyono, 2013:85). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara, pustaka dan kuesioner yang diberikan kepada responden yang telah dipilih.

Teknik Analisis Data

Analisis Regresi Linier Berganda

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini akan dianalisis dengan cara regresi linier berganda, untuk menduga arah dari hubungan variabel bebas dengan variabel terikat tersebut serta mengukur derajat keeratan hubungan antara satu variabel terikat. Adapun bentuk umum dari persamaan regresi linier berganda menurut (Suyana, 2016:93) sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \mu i \dots\dots\dots(3.1)$$

Dimana :

Y = *turnover intention*

X₁ = *leader member exchange*

X₂ = *empowerment*

X₃ = *talent management*

α = Konstanta

β₁, β₂, β₃ = Koefisien regresi dari X₁-X₃

μi = Variabel pengganggu (residual error) yang mewakili faktor lain berpengaruh terhadap Y namun tidak dimasukkan dalam model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 1. Rangkuman Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	<i>Leader member exchange (X₁)</i>	X1.1	0,920	<i>Valid</i>
		X1.2	0,738	<i>Valid</i>
		X1.3	0,880	<i>Valid</i>
2	<i>Empowerment (X₂)</i>	X2.1	0,895	<i>Valid</i>

		X2.2	0,724	Valid
		X2.3	0,867	Valid
		X2.4	0,868	Valid
		X3.1	0,825	Valid
		X3.2	0,834	Valid
3	Talent management (X ₃)	X3.3	0,678	Valid
		X3.4	0,756	Valid
		X3.5	0,868	Valid
		X3.6	0,777	Valid
		Y1	0,896	Valid
4	Turnover intention (Y)	Y2	0,847	Valid
		Y3	0,890	Valid
		Y4	0,920	Valid

Sumber : data diolah, 2018

Tabel 1 diketahui bahwa masih-masing indikator variabel memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari 0,30, maka ini berarti indikator/pertanyaan yang digunakan layak digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Leader member exchange (X ₁)	0,800	Reliabel
2	Empowerment (X ₂)	0,859	Reliabel
3	Talent management (X ₃)	0,875	Reliabel
4	Turnover intention (Y)	0,910	Reliabel

Sumber : data diolah, 2018

Tabel 2 diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel > 0,6, ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama.

Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange*, *empowerment*, *talent management* terhadap *turnover intention* yang dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig
	B	Std. error		
(constant)	23.381	2.830		
<i>Leader member exchange</i>	0.366	.126	2.915	.005
<i>Empowerment</i>	-0.368	.175	-2.100	.041
<i>Talent management</i>	-0.281	.130	-2.163	.035
Dependen variabel	: <i>turnover intention</i>			
F Statistik	: 68.940			
Sig F	: 0.000			
R ²	: 0.802			

Sumber : data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3 dapat ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 23,381 + 0,366 X_1 - 0,368 X_2 - 0,281 X_3$$

Menguji Ketepatan Model Regresi (f-tes)

Pengujian ini menunjukkan hasil perhitungan regresi linear berganda yang bahwa $F_{hitung} = 68,940$ dan nilai F_{tabel} dengan tingkat keyakinan 95% dan $\alpha = 0,05$; $df = (k-1):(n-k) = (3:51)$ adalah sebesar 2,76. Oleh karena F_{hitung} (68,940) lebih besar dari F_{tabel} (2,76) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan *leader member exchange*, *empowerment*, *talent management* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *turnover intention*.

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas akan ditampilkan pada Tabel 4 hasil yang didapatkan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu 0,497 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi terdistribusi secara normal.

Tabel 4. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters(a,b)	Mean	1.0205
	Std, Deviation	.75097
Most Extreme Differences	Absolute	.112
	Positif	.112
	Negatif	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		.829
Asymp. Sig. (2-tailed)		.497

Sumber : data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas diketahui nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) tidak lebih dari 10 dan mempunyai angka *tolerance* tidak kurang dari 0,1, maka ini berarti dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas yang dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

No	Model	Collinearity Statistic	
		Tolerance	VIF
1	<i>Leader member exchange</i>	0.480	2.084
2	<i>Empowerment</i>	0.152	6.593
3	<i>Talent management</i>	0.134	7.455

Sumber : data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat bahwa hampir semua variabel memiliki nilai sig > 0,05 ini berarti pada model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas yang dapat dilihat pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.209	1.607		-.752	.455
2	<i>Leader member exchange</i>	-.011	.071	.230	1.159	.244
3	<i>Empowerment</i>	.028	.099	-.434	-1.253	.216

4	<i>Talent management</i>	.028	.074	.685	1.858	.069
---	--------------------------	------	------	------	-------	------

Sumber : data diolah, 2018

Uji Signifikansi Koefisien Regresi Secara Parsial (t-test)

Pengaruh tiap-tiap variabel bebas dalam model ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, yaitu *leader member exchange* (X_1), *empowerment* (X_2), *talent management* (X_3) secara parsial terhadap *turnover intention* (Y) dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Analisis Uji t-test

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Hasil Uji t	Hasil Hipotesis
X_1	2,915	1,671	$(2,915) > (1,671)$	H_0 ditolak
X_2	-2,100	1,671	$(-2,100) > (1,671)$	H_0 ditolak
X_3	-2,163	1,671	$(-2,163) > (1,671)$	H_0 ditolak

Sumber : data diolah, 2018

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis data menunjukkan *leader member exchange* memberikan pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto, Robbins (2011:105) mengungkapkan bahwa semakin baik penerapan *leader member exchange* di dalam perusahaan diyakini dapat menekan terjadinya *turnover intention* karyawan. Sebaliknya, apabila *leader member exchange* dalam di dalam perusahaan tersebut yang berpihak kepada satu kelompok, maka akan meningkatkan dampak *turnover intention* karyawan sehingga menyebabkan menurunnya prestasi kerja karyawan itu sendiri di dalam melaksanakan pekerjaannya (Alean, 2014).

Hasil analisis data menunjukkan *empowerment* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto, Robbins (2011: 98)

menegaskan pemberdayaan merupakan alat yang dilakukan perusahaan sebagai rangsangan dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Semakin baiknya pelaksanaan pemberdayaan di perusahaan akan mampu menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan dan sebaliknya (Fedelis, 2014).

Hasil analisis data menunjukkan *talent management* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto, Rivai (2006:217) menyatakan setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan dengan *talent management* mampu bekerja dengan baik. Karyawan yang memiliki talenta yang baik bila didukung dengan pelaksanaan *talent management* akan mampu menurunkan *turnover intention* di dalam perusahaan (Munish and Rachna, 2017).

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pada pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka adapun hal-hal yang dapat disimpulkan yaitu *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto, artinya penerapan *leader member exchange* yang terjadi akan mampu mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan. *Empowerment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto, artinya pelaksanaan *empowerment* akan mampu menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. *Talent management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto, artinya penerapan *talent management* akan mampu menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan simpulan, saran-saran yang dapat diberikan kepada manajemen PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto dalam menghadapi masalah penerapan *leader member exchange* diperusahaan sedapat mungkin melakukan diskusi yang dipimpin oleh atasan dengan karyawan untuk menghadapi masalah-masalah yang terjadi diperusahaan, menghadapi masalah pelaksanaan *empowerment*, sebagai pimpinan perusahaan harus mengajarkan karyawan untuk bekerja cerdas dan cepat dengan mengajarkan budaya kerja yang baik sehingga karyawan bekerja kembali dengan semangat. Masalah karyawan mengenai pelaksanaan *talent management*, perusahaan harus terus berinovasi dengan mengembangkan *talent management* sebagai dasar mendidik dan mengembangkan bakat karyawan sehingga karyawan merasa diberikan kesempatan untuk berkarir dan mengurangi tindakan untuk melakukan *turnover intention* dari perusahaan. Manajemen PT Bank BRI Cabang Gatot Subroto dalam menghadapi masalah *turnover intention* karyawan banyak dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, ini yang perlu dievaluasi oleh manajemen dan pimpinan kedepan agar mampu memberi tempat kepada karyawan "*The right man on the right place*" sehingga mampu menekan tindakan *turnover intention*.

REFERENSI

- Alean Kristiani Hegy Suryana. 2014. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Tesis Universitas Sebelas Maret Jakarta*.
- Aiza Hussain Rana, Abdus Sattar Abbasi. 2013. Impact of Talent Management and Employee Turnover Intention on Organizational Efficiency- A Case on Telecommunication Sector of Pakistan. *International Journal Sci.Int (Lahore)*. 25(3): h: 655-660
- Amrit Chandrasekaran Sankaran. 2012. An Examination of the Relationship Between Leader-Member-Exchange (LMX) Agreement and the Work Outcomes of Hospitality Employees. *International Journal of Hospitality and Tourism*. 5(1): h: 134-146
- Ayu Kusumowardani, Suharnomo. 2016. 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). *Jurnal Diponegoro of Management*. 5(3): h: 1-15

- Azeez, Rasheed Olawale, Jayeoba, FolusoIllesanmi, Adeoye, Abayomi Olarewaju. 2016. Job Satisfaction, Turnover Intention and Organizational Commitment. *Journal of Management Research*. 8(2): h: 102-114
- Devito, A. Joseph. 2011. *Komunikasi Antarmanusia*. Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group
- Erin Anggreani Wijanto, Eddy M. Sutanto. 2013. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada PT. X. *Jurnal Agora*. 1(1): h: 1-10
- Frans Sudirjo. 2015. Pengaruh Leader Member Exchange dan Pembedayaan melalui Mediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Pada Kantor Notaris di Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. 3(1): h: 1-12
- Fedelis Fomolo. 2014. The Impact of Leader-Member Exchange, Employee Empowerment and Affective Commitment on TRNC Hotel and Restaurant Workers: Implications for Retention. *International Journal Hospitality and Tourism*. 2(3): h: 1-30
- Iqra Saeed, Momina Waseem Sidra Sikander. 2014. The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*. 4(2): h: 242-256
- Japie R. de Villiers, Marius W. Stander. 2011. Psychological Empowerment, Work Engagement and Turnover Intention: The Role of Leader Relations and Role Clarity in a Financial Institution. *Journal of Psychology in Africa*. 21(3): h: 405–412
- Jochan Hasdiabsar. 2015. Pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) dan Beban Kerja Terhadap Moral Kerja. *Tesis Universitas Gunadarma*
- Kamus Bahasa Indonesia. 2008. Jakarta, Balai Pustaka
- Kenneth J. Harris, Anthony R. Wheeler, K. Michele Kacmar. 2009. Leader–member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *Journal of The Leadership Quarterly*. 20(1): h: 371–382
- Kharismawati, Dewa Ayu Putu., dan Manuati Dewi, I Gusti Ayu., 2016. Pengaruh Komitmen Organisasional, Dukungan Sosial, dan Iklim Etika terhadap *Turnover Intention*. *Jurnal Manajemen Unud*. 5(2): h: 1368-1398
- Liesl du Plessis. 2010. The Relationship Between Percieved Talent Management Practices, Perviceived Organization Support (POS) Perceived Supervisor Support (PSS) and Intention To Quit Amongst Generation Employee’s in The Recruitment Sector. *International Journal of Business and Management*. 3(2): h: 32-75
- Luthans, Fred, 2011, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, Penerbit Andi Offset.
- Mahmut Ozdevecioglu, Ozgur Demirtas, Tugba Kurt. 2015. The Effect of Leader-Member Exchange (LMX) on Turnover Intentions and Organizational Citizenship Behavior The Mediating Role of Meaningful Work. *International Journal of Management and Innovation*. 5(6): h: 710-719
- Muhammad Shahnawaz Adil, Ayesha Awais. 2016. Effects of Leader–member Exchange, Interpersonal Relationship, Individual Feeling of Energy and Creative Work Involvement Towards Turnover Intention: A Path Analysis Using Structural Equation Modeling. *Asian Academy of Management Journal*. 21(2): h: 99–133

- Munish, Rachna Agarwal, 2017. Employee Engagement & Retention: A Riview of Leterature. *International Journal of BRIC Business Research*. 6(1): h: 1-19
- Monica Valensia, Marcella Kusumo, Endo Wijaya Kartika. 2015. Analisa Pengaruh Leader-member Exchange Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator di Restoran “X” Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. 3(1): h: 154-165
- Natalia Hakimi, Daan van Knippenberg and Steffen Giessner. 2010. Leader Empowering Behaviour: The Leader’s Perspective. *British Journal of Management*. 21(3): h: 701–716
- Plessis Liesel Du. 2015. The Management Side Of Talent: Causal Implications For The Retention Of Generation Y Employees. *The Journal of Applied Business Research*. 31(5): h: 1767-1780
- Rajkumar, P., Bhuvanewari, G., 2016. Employee Empowerment and Employee Turnover Intention-an Empirical Analysis in Life Insurance Sector. *International Journal Business Review*, 13(8): h: 6355-6367
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grapindo Persada
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2007. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P., 2011. *Perilaku Organisasi*, Jilid I, PT.Prenhallindo, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Jakarta
- Titiksa Ksama, Ida Bagus Putu., Artha Wibawa, I Made., 2016. Pengaruh Leader-Member Exchange, Role Stress dan Perceived Organizational Support terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Manajemen Unud*. 5(10): h: 6174-6200
- Titis Satwari, Mochammad Al Musadieg, Tri Wulida Afrianty. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Survei pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 40(2): h: 177-186
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline*. New York, NY: Doubleday
- Simon C. H. Chan, Davey Yeung. 2016. The Impact of Leader-member Exchange (LMX) and Empowerment on Employee Voice Behavior. *Nang Yan Business Journal*. 4(1):h:44-55
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suyana Utama, Made. 2016. Buku ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana
- Urbancová Hana, Vnoučková Lucie. 2015. Investigating Talent Management Philosophies. *Journal of Competitiveness*. 7(3): h: 3-18
- Vorya Jafari, Mohamad ali moradi, Mohamad Ahanchi. 2013. An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment (Case study Kurdistan province electric staff). *International Journal of Contemporary Research in Business*. 4(2): h: 860-868
- Zulkarnain, Sherry Hadiyani. 2014. Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. *Jurnal Psikologi*. 41(1): h: 19-35