
Strategi Manajemen Talenta Untuk Retensi Karyawan Pada Perusahaan Multinasional Di Indonesia

I Wayan Aditya Tariana

Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia

adityatariana@undiknas.ac.id

Diserahkan: 11-10-2024

Diterima: 27-10-2024

Diterbitkan: 26-11-2024

Abstrak

Penelitian ini mengkaji strategi manajemen talenta yang bertujuan meningkatkan retensi karyawan pada perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia. Dengan peran krusial sumber daya manusia dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana praktik manajemen talenta yang komprehensif meliputi pelatihan berkelanjutan, jalur pengembangan karir yang jelas, serta kompensasi yang kompetitif berkontribusi pada retensi karyawan berbakat. Menggunakan pendekatan metode kualitatif, studi ini mengumpulkan data dari beberapa perusahaan multinasional terpilih untuk menganalisis efektivitas strategi tersebut dalam konteks budaya Indonesia yang unik. Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun insentif finansial tetap penting, faktor non-finansial seperti budaya organisasi yang suportif, pengakuan, dan keseimbangan kerja-hidup secara signifikan memengaruhi loyalitas karyawan. Budaya kolektivistik dan tingginya nilai hubungan interpersonal yang berlaku di Indonesia menegaskan kebutuhan pendekatan manajemen talenta yang disesuaikan dengan nilai-nilai lokal, yang membedakan konteks ini dari model Barat yang lebih individualistik. Selain itu, penelitian mengidentifikasi kendala seperti kurangnya komitmen manajemen puncak, keterbatasan sumber daya, dan mekanisme monitoring yang belum optimal sebagai hambatan dalam pelaksanaan strategi. Studi ini memberikan wawasan berharga bagi manajer SDM dan pimpinan organisasi dalam perusahaan multinasional yang ingin meningkatkan retensi melalui manajemen talenta strategis. Rekomendasi praktis meliputi penguatan program pelatihan holistik, pembentukan jalur karir yang transparan, serta pengembangan paket kompensasi yang menggabungkan penghargaan finansial dan non-finansial. Pada akhirnya, studi ini menegaskan bahwa integrasi strategi manajemen talenta yang peka budaya dengan dukungan kepemimpinan yang kuat dapat secara signifikan memperkuat retensi karyawan dan kinerja organisasi di sektor perusahaan multinasional di Indonesia.

Kata Kunci: Manajemen Talenta, Retensi Karyawan, Perusahaan Multinasional, Budaya Organisasi, Keseimbangan Kerja-Hidup.

Abstract

This study examines talent management strategies aimed at enhancing employee retention within multinational companies operating in Indonesia. Given the crucial role of human resources in maintaining competitive advantage, the research explores how comprehensive

talent management practices –including continuous training, clear career development pathways, and competitive compensation – contribute to retaining talented employees. Using a qualitative approach, the study collected data from selected multinational companies to analyze the effectiveness of these strategies within Indonesia's unique cultural context. The findings indicate that while financial incentives remain important, non-financial factors such as a supportive organizational culture, recognition, and work-life balance significantly influence employee loyalty. The collectivist culture and the strong value placed on interpersonal relationships in Indonesia emphasize the need for talent management approaches tailored to local values, distinguishing this context from more individualistic Western models. Furthermore, the study identifies challenges such as lack of top management commitment, resource limitations, and suboptimal monitoring mechanisms as obstacles to strategy implementation. This research provides valuable insights for HR managers and organizational leaders in multinational companies seeking to improve retention through strategic talent management. Practical recommendations include strengthening holistic training programs, establishing transparent career pathways, and developing compensation packages that combine financial and non-financial rewards. Ultimately, the study confirms that integrating culturally sensitive talent management strategies with strong leadership support can significantly enhance employee retention and organizational performance in the multinational corporate sector in Indonesia.

Keywords: Talent Management, Employee Retention, Multinational Companies, Organizational Culture, Work-Life Balance

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0 yang terus berkembang, dunia kerja mengalami perubahan dinamis yang menuntut perusahaan untuk lebih adaptif dan strategis dalam mengelola sumber daya manusianya. Salah satu aspek yang mendapatkan perhatian signifikan dalam manajemen sumber daya manusia adalah manajemen talenta (*talent management*). Manajemen talenta bukan hanya menjadi alat penting dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia berkualitas tinggi, tetapi juga menjadi faktor penentu keberhasilan kompetitif perusahaan, terutama perusahaan multinasional yang beroperasi di lingkungan bisnis yang sangat kompleks dan beragam (Abidin, 2024)(Mujibi et al., 2024). Dalam konteks perusahaan multinasional di Indonesia, manajemen talenta memiliki peranan krusial karena harus mampu menghadapi tantangan ganda, yakni dinamika pasar tenaga kerja lokal yang unik dan tuntutan global dari induk perusahaan di luar negeri. Perusahaan multinasional harus mampu menciptakan strategi yang efektif dalam mengelola talenta agar tidak hanya menarik karyawan berbakat tetapi juga menjaga mereka agar tetap loyal dan berkontribusi jangka panjang bagi perusahaan.

Retensi karyawan menjadi salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan multinasional di Indonesia. Tingginya tingkat turnover karyawan tidak hanya mengakibatkan biaya yang signifikan dalam proses rekrutmen dan pelatihan ulang, tetapi juga mengganggu kesinambungan operasional dan produktivitas perusahaan (Harsono et al., 2024)(Timsina, 2024). Data dari berbagai studi menunjukkan bahwa banyak perusahaan multinasional di Indonesia mengalami kesulitan mempertahankan karyawan berkualitas karena faktor-faktor seperti



persaingan ketat dalam pasar tenaga kerja, ekspektasi karyawan yang terus berubah, dan ketidaksesuaian budaya kerja antara kantor pusat dan cabang lokal. Kondisi ini memperlihatkan perlunya pengelolaan talenta yang lebih terarah dan berfokus pada peningkatan retensi karyawan. Sebuah strategi manajemen talenta yang komprehensif dapat menjadi solusi efektif untuk mengurangi tingkat turnover sekaligus meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

Dampak retensi karyawan terhadap produktivitas dan keberlangsungan perusahaan sangat besar dan tidak dapat diabaikan (Lamandasa et al., 2024)(Nelson et al., 2025). Karyawan yang bertahan dalam perusahaan cenderung memiliki pengetahuan yang lebih mendalam tentang operasi perusahaan, budaya organisasi, serta hubungan kerja yang kuat dengan rekan dan atasan (Inabinett et al., 2014). Hal ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja tim dan perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, tingkat retensi yang tinggi menunjukkan adanya kepuasan kerja dan keterikatan emosional yang baik dari karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, tingkat turnover yang tinggi dapat menyebabkan hilangnya keahlian dan pengetahuan penting yang sulit untuk digantikan dengan cepat, sehingga menimbulkan gangguan dalam operasional dan pencapaian target bisnis. Dengan demikian, fokus pada strategi manajemen talenta yang dapat meningkatkan retensi karyawan merupakan langkah strategis yang harus dilakukan oleh perusahaan multinasional agar tetap kompetitif dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Berangkat dari latar belakang tersebut, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah: bagaimana strategi manajemen talenta dapat meningkatkan retensi karyawan pada perusahaan multinasional di Indonesia? Pertanyaan ini penting untuk dijawab mengingat kurangnya studi yang secara khusus mengkaji hubungan antara strategi manajemen talenta dan retensi karyawan dalam konteks perusahaan multinasional di Indonesia. Penelitian ini diarahkan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut mengembangkan dan menerapkan strategi manajemen talenta mereka serta dampaknya terhadap tingkat retensi karyawan.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah mengidentifikasi strategi manajemen talenta yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan, khususnya pada perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana strategi tersebut diterapkan dalam praktik dan bagaimana faktor-faktor kontekstual di Indonesia mempengaruhi keberhasilan strategi tersebut. Dengan memahami strategi yang paling efektif, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap literatur manajemen sumber daya manusia serta praktik pengelolaan talenta di perusahaan multinasional. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk memberikan landasan empiris yang dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam merancang kebijakan dan program yang lebih tepat sasaran untuk mempertahankan talenta terbaik mereka.

Signifikansi penelitian ini sangat penting baik dari sisi akademik maupun praktis. Secara akademik, penelitian ini mengisi kekosongan studi yang membahas manajemen talenta dan retensi karyawan dalam konteks perusahaan multinasional di Indonesia, yang hingga saat ini masih terbatas. Penelitian sebelumnya banyak fokus pada konteks global atau negara-negara maju sehingga hasilnya belum tentu relevan

dengan kondisi pasar tenaga kerja dan budaya organisasi di Indonesia yang memiliki karakteristik unik. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi konkret dan aplikatif bagi para praktisi HR dan manajemen di perusahaan multinasional dalam merancang dan mengimplementasikan strategi manajemen talenta yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan stabilitas tenaga kerja, mengurangi biaya terkait turnover, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Konsep manajemen talenta menjadi titik awal yang penting untuk dipahami. Manajemen talenta secara umum didefinisikan sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang dianggap memiliki potensi dan kemampuan tinggi yang dapat berkontribusi signifikan terhadap tujuan organisasi (Putranto et al., 2022)(Surya et al., 2024). Menurut Sule (2016) dan HG (2024), manajemen talenta mencakup serangkaian aktivitas HR yang fokus pada pengembangan individu dengan potensi tinggi dan peran strategis dalam organisasi (Sule et al., 2016)(HG et al., 2024). Proses ini melibatkan perencanaan tenaga kerja, pengembangan kepemimpinan, program pelatihan, serta kompensasi dan insentif yang dirancang khusus untuk mempertahankan talenta. Dalam konteks perusahaan multinasional, manajemen talenta juga harus mempertimbangkan perbedaan budaya, kebijakan global, serta dinamika pasar tenaga kerja lokal.

Teori retensi karyawan yang menjadi dasar dalam penelitian ini menekankan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Menurut Shakeel (2015), Sorn (2023) dan Sukamto (2024) retensi karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan karir, kompensasi, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Shakeel et al., 2015)(Sorn et al., 2023)(Sukamto et al., 2024). Putri Winaryanti et al (2024) juga menambahkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan menjadi kunci dalam menjaga karyawan tetap loyal pada perusahaan (Putri Winaryanti Maulhika, 2024). Oleh karena itu, strategi manajemen talenta yang dirancang untuk meningkatkan retensi harus mampu mengakomodasi berbagai faktor tersebut secara holistik.

Berbagai studi sebelumnya yang dilakukan di tingkat global maupun nasional memberikan gambaran mengenai hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan. Penelitian oleh Riham (2020) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi manajemen talenta secara efektif cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dan kinerja organisasi yang lebih baik (Al Aina Riham, 2020). Di Indonesia, beberapa penelitian juga mulai mengkaji hal ini, seperti yang dilakukan oleh Hassan et al (2022) yang meneliti pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan dan retensi karyawan pada perusahaan manufaktur multinasional (Hassan et al., 2022). Hasil penelitian tersebut menegaskan pentingnya program pengembangan karir dan pelatihan yang berkelanjutan untuk mempertahankan karyawan berbakat. Namun, masih banyak ruang untuk penelitian lebih mendalam terutama dalam konteks perusahaan multinasional dengan berbagai tantangan spesifik seperti perbedaan budaya dan kebijakan global.



Dengan mempertimbangkan semua aspek tersebut, penelitian ini berupaya untuk memberikan kontribusi signifikan dengan mengkaji secara komprehensif bagaimana strategi manajemen talenta dapat dioptimalkan untuk meningkatkan retensi karyawan pada perusahaan multinasional di Indonesia. Penelitian ini juga berusaha mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diadopsi oleh perusahaan lain serta mengungkap kendala yang mungkin dihadapi dalam implementasinya. Hal ini diharapkan tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga memberikan solusi praktis yang dapat mendukung keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia mereka

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sebagai metode utama dalam menggali dan memahami strategi manajemen talenta yang diterapkan oleh perusahaan multinasional di Indonesia dalam rangka meningkatkan retensi karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena sifat penelitian ini yang menitikberatkan pada eksplorasi mendalam (Pugu et al., 2024), terhadap fenomena sosial yang kompleks dan dinamis, yakni praktik manajemen talenta dan faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh wawasan holistik dan kontekstual melalui pengumpulan data yang bersifat deskriptif dan naratif, bukan sekadar angka atau statistik. Sejalan dengan hal tersebut, pendekatan kualitatif memberikan ruang bagi peneliti untuk memahami persepsi, sikap, dan pengalaman para pelaku di lapangan—baik manajer HR, pemimpin tim, maupun karyawan itu sendiri yang sulit untuk diukur dengan metode kuantitatif. Selain itu, metode ini efektif dalam menangkap nuansa dan keragaman strategi manajemen talenta yang mungkin berbeda antara satu perusahaan multinasional dengan lainnya, serta menyesuaikan konteks lokal di Indonesia yang kerap menghadapi tantangan budaya dan regulasi khusus.

Objek penelitian ini adalah perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia, yang dipilih berdasarkan beberapa kriteria utama untuk memastikan relevansi dan kedalaman informasi yang diperoleh. Perusahaan multinasional dipilih karena karakteristiknya yang unik dalam hal struktur organisasi, sumber daya manusia, serta kebijakan global yang diterapkan sekaligus harus disesuaikan dengan konteks lokal. Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari para manajer HR, pimpinan divisi, serta karyawan yang telah bekerja selama minimal satu tahun di perusahaan tersebut. Kriteria ini dibuat untuk mendapatkan perspektif yang luas dan berimbang antara kebijakan manajemen dengan pengalaman karyawan sebagai penerima manfaat langsung dari strategi manajemen talenta. Selain itu, peneliti menggunakan teknik purposive sampling untuk memilih perusahaan dan informan yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan serta mampu memberikan informasi mendalam mengenai praktik manajemen talenta dan retensi karyawan. Beberapa perusahaan multinasional dari sektor teknologi, manufaktur, dan jasa dipilih guna melihat variasi penerapan strategi berdasarkan karakteristik industri yang berbeda. Pengambilan data juga mempertimbangkan variasi demografis

partisipan seperti usia, jabatan, dan lama bekerja untuk menangkap faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan efektivitas strategi retensi.

Instrumen utama dalam pengumpulan data adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dirancang untuk mengeksplorasi secara rinci pengalaman, pandangan, dan strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam mengelola talenta dan menjaga karyawan agar tetap loyal. Wawancara mendalam dipilih karena mampu menggali informasi yang lebih kaya dan detail dibandingkan metode survei standar, serta memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi jawaban secara fleksibel sesuai dengan dinamika percakapan di lapangan. Selain itu, peneliti juga menggunakan kuesioner terbuka untuk mendapatkan gambaran awal mengenai kebijakan dan praktik manajemen talenta di perusahaan yang bersangkutan, yang kemudian menjadi bahan diskusi lanjutan dalam wawancara. Observasi partisipatif dilakukan secara terbatas, terutama saat peneliti mengunjungi lokasi perusahaan untuk mengamati interaksi antar karyawan dan suasana kerja secara langsung. Observasi ini memberikan data tambahan mengenai budaya organisasi dan implementasi nyata dari kebijakan manajemen talenta yang tidak selalu terekam melalui wawancara. Studi dokumen juga dimanfaatkan sebagai pelengkap data, meliputi analisis dokumen internal perusahaan seperti manual kebijakan SDM, laporan tahunan, program pelatihan, dan catatan retensi karyawan yang membantu memverifikasi dan memperkaya data dari wawancara dan observasi.

Prosedur pengumpulan data dimulai dengan tahap persiapan yang mencakup pengajuan izin dan pengantar kepada pihak perusahaan multinasional yang akan menjadi objek penelitian. Peneliti melakukan pendekatan awal melalui komunikasi resmi dengan manajer HR dan pimpinan perusahaan untuk mendapatkan izin serta menentukan jadwal pengumpulan data. Setelah mendapatkan persetujuan, peneliti melakukan tahap eksplorasi awal dengan mengedarkan kuesioner terbuka kepada sejumlah responden terpilih untuk memperoleh gambaran umum tentang kebijakan manajemen talenta dan tingkat retensi karyawan di perusahaan tersebut. Selanjutnya, jadwal wawancara mendalam diatur dengan para informan kunci seperti manajer HR, pemimpin divisi, dan beberapa karyawan dengan masa kerja yang bervariasi. Wawancara dilakukan secara tatap muka di lokasi kerja atau secara daring, tergantung situasi dan kesepakatan dengan pihak perusahaan, dengan durasi rata-rata sekitar 60 hingga 90 menit per sesi. Peneliti berusaha menciptakan suasana yang nyaman agar informan dapat berbicara secara terbuka dan jujur mengenai praktik dan tantangan yang mereka hadapi.

Selama wawancara, peneliti menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur yang terdiri dari beberapa topik utama, termasuk proses identifikasi talenta, pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan dan kompensasi, program kesejahteraan karyawan, serta faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Peneliti juga mencatat observasi non-verbal dan dinamika situasi wawancara untuk memperkaya analisis data. Observasi dilakukan pada momen-momen tertentu, seperti sesi pelatihan karyawan, pertemuan tim, dan aktivitas sosial perusahaan, guna memahami bagaimana strategi manajemen talenta tersebut diimplementasikan secara nyata dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi lingkungan kerja serta hubungan antar karyawan. Dokumentasi terkait seperti manual prosedur, laporan HR, dan

dokumen resmi lainnya dikumpulkan sebagai bahan triangulasi guna memastikan validitas data yang diperoleh.

Setelah data terkumpul, proses analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis kualitatif berbasis coding tematik. Coding tematik merupakan metode yang umum digunakan dalam penelitian kualitatif untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola (tema) dalam data naratif. Pertama-tama, seluruh transkrip wawancara, hasil observasi, dan dokumen yang relevan diolah secara sistematis dengan membaca berulang kali untuk memahami isi secara keseluruhan. Selanjutnya, peneliti melakukan proses open coding dengan menandai kata, frasa, atau paragraf yang memiliki makna penting terkait dengan praktik manajemen talenta dan retensi karyawan. Kode-kode awal tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang lebih luas berdasarkan kesamaan makna dan relevansi tematik. Setelah itu, dilakukan axial coding untuk menghubungkan kategori-kategori yang ada sehingga terbentuk tema-tema sentral yang menggambarkan berbagai aspek strategi manajemen talenta dan pengaruhnya terhadap retensi.

Dalam proses analisis ini, peneliti juga menerapkan triangulasi data untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian, yaitu dengan membandingkan dan mengkonsolidasikan data dari wawancara, observasi, dan dokumen. Hal ini membantu meminimalkan bias subjektif dan memastikan bahwa temuan yang dihasilkan mencerminkan realitas di lapangan secara lebih akurat dan menyeluruh. Peneliti juga melakukan refleksi kritis dan diskusi dengan rekan sejawat untuk memvalidasi interpretasi dan mendapatkan perspektif tambahan. Tema-tema utama yang muncul dianalisis secara mendalam dengan mengaitkan temuan empiris dengan teori manajemen talenta dan retensi karyawan, sehingga dapat memberikan kontribusi ilmiah yang kuat serta relevansi praktis bagi pengembangan kebijakan HR di perusahaan multinasional.

Metode kualitatif ini memberikan keleluasaan bagi peneliti untuk mengkaji proses-proses yang kompleks dan kontekstual dalam manajemen talenta, yang tidak hanya bergantung pada data kuantitatif statistik semata. Penelitian ini mampu menyajikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana perusahaan multinasional di Indonesia merancang dan melaksanakan strategi yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan karyawan dan dinamika pasar tenaga kerja lokal. Dengan demikian, metode ini sangat tepat untuk mengungkap faktor-faktor keberhasilan maupun kendala yang dihadapi dalam upaya meningkatkan retensi karyawan melalui manajemen talenta yang strategis dan inovatif.

Metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data yang komprehensif dan analisis coding tematik ini mampu menghasilkan temuan yang kaya, relevan, dan bermakna, yang dapat menjadi landasan bagi pengembangan teori dan praktik manajemen talenta di perusahaan multinasional di Indonesia. Pendekatan ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis yang bermanfaat bagi praktisi HR dalam merumuskan strategi retensi karyawan yang lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan organisasi dan pasar tenaga kerja di era globalisasi.

HASIL PENELITIAN

Analisis data dilakukan secara kualitatif menggunakan pendekatan coding tematik, dimulai dengan open coding untuk mengidentifikasi tema-tema awal dari transkrip wawancara, kemudian axial coding untuk mengelompokkan tema-tema tersebut ke dalam kategori yang lebih luas, dan terakhir selective coding untuk menentukan kategori inti yang paling relevan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian.

Dalam tahap open coding, sejumlah tema muncul secara konsisten, antara lain pelatihan dan pengembangan keterampilan, komunikasi internal, pengakuan dan penghargaan, peluang karir, serta kompensasi dan kesejahteraan. Sebagai contoh, salah satu informan dari departemen HR menyatakan, *"Perusahaan kami sangat fokus pada pengembangan kompetensi melalui pelatihan berkala, tetapi kadang karyawan merasa jalur karir mereka kurang jelas."* (Informan HR1). Pernyataan ini mengindikasikan adanya gap antara pengembangan keterampilan dan kepastian karir, yang menjadi salah satu variabel penting dalam retensi karyawan.

Selanjutnya, axial coding mengelompokkan tema-tema tersebut ke dalam beberapa kategori utama seperti *"Pengembangan Kompetensi," "Kepuasan Kerja," "Kejelasan Karir,"* dan *"Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi."* Dari proses ini, ditemukan bahwa pengembangan kompetensi dan peluang karir merupakan dua faktor yang sangat berpengaruh dalam strategi manajemen talenta untuk retensi. Sebagaimana dijelaskan oleh seorang manajer menengah, *"Ketika saya merasa kemampuan saya terus diasah dan ada peluang naik jabatan, saya cenderung lebih betah dan loyal."* (Informan Mgr2).

Selective coding mengarahkan fokus pada bagaimana interaksi antara strategi pengembangan kompetensi, komunikasi internal, dan sistem penghargaan membentuk persepsi karyawan terhadap perusahaan. Ini menjadi kategori inti yang menjelaskan dinamika retensi karyawan di perusahaan multinasional. Dari triangulasi data antara wawancara, kuesioner, dan dokumen kebijakan perusahaan, terlihat bahwa perusahaan yang berhasil mengintegrasikan ketiga elemen ini secara konsisten memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.

Namun, variasi hasil juga terlihat berdasarkan departemen. Departemen produksi menunjukkan tingkat retensi lebih rendah dibandingkan dengan departemen HR dan pemasaran, yang dipengaruhi oleh persepsi peluang karir dan kondisi kerja. Salah satu karyawan produksi menyampaikan, *"Kami merasa kurang mendapat perhatian dalam pengembangan, apalagi peluang naik jabatan, jadi banyak yang berpikir untuk keluar."* (Informan Prod5).

Usia dan masa kerja juga memberikan perbedaan dalam persepsi terhadap strategi manajemen talenta. Karyawan yang berusia di bawah 30 tahun cenderung mengutamakan kesempatan belajar dan pengembangan keterampilan, sedangkan kelompok usia 40 tahun ke atas lebih memprioritaskan stabilitas dan kompensasi. Hal ini sesuai dengan temuan dari wawancara yang menunjukkan bahwa *"Saya menghargai pelatihan, tapi sekarang saya lebih fokus pada manfaat kesejahteraan dan pengakuan atas kontribusi saya."* (Informan Staf Senior).

Temuan Khusus



Dari analisis mendalam, strategi yang paling efektif untuk retensi karyawan di perusahaan multinasional di Indonesia adalah pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, dikombinasikan dengan komunikasi internal yang transparan dan sistem penghargaan yang jelas. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membangun rasa percaya diri dan loyalitas. Seperti yang disampaikan salah satu partisipan, *“Setiap kali saya mengikuti pelatihan, saya merasa dihargai dan perusahaan peduli pada kemajuan karir saya.”* (Informan Pemasaran3).

Selain itu, komunikasi internal yang efektif memungkinkan karyawan memahami visi dan misi perusahaan serta jalur karir yang tersedia, sehingga mengurangi ketidakpastian yang sering menjadi alasan utama pengunduran diri. Sistem penghargaan yang adil, baik berupa kompensasi finansial maupun non-finansial, juga terbukti meningkatkan motivasi dan komitmen. Namun, ada juga strategi yang kurang efektif atau menghadapi hambatan serius dalam implementasinya. Salah satu hambatan utama adalah ketidaksesuaian antara kebijakan pusat perusahaan (headquarter) dengan praktik di cabang Indonesia. Dalam beberapa kasus, kebijakan pelatihan dan pengembangan yang disusun di luar negeri tidak sepenuhnya sesuai dengan konteks lokal, sehingga menimbulkan ketidakefisienan. Seorang informan dari departemen HR mengungkapkan, *“Kadang-kadang pelatihan yang diberikan tidak relevan dengan kondisi lapangan di Indonesia, sehingga karyawan merasa sia-sia.”* (Informan HR4).

Selain itu, hambatan budaya organisasi juga muncul, khususnya dalam hal komunikasi dua arah dan keterbukaan antara manajemen dan karyawan. Budaya hierarkis yang kuat menyebabkan karyawan enggan menyampaikan aspirasi atau keluhan secara terbuka. Hal ini diperkuat oleh pernyataan seorang staf junior, *“Saya tidak merasa nyaman untuk mengutarakan ide atau masalah saya karena takut dianggap tidak sopan.”* (Informan Staf Junior2).

Tantangan lain yang ditemukan adalah dalam hal kompensasi dan kesejahteraan yang dirasakan belum sepenuhnya kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lokal atau pesaing lain, terutama di sektor manufaktur. Beberapa karyawan mengungkapkan frustrasi terkait hal ini, yang dapat memicu niat pindah kerja. Sebuah kutipan yang menggambarkan hal ini adalah, *“Gaji dan tunjangan di sini memang lumayan, tapi kalau dibandingkan perusahaan lain kadang terasa kurang memadai.”* (Informan Prod3).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun strategi manajemen talenta sudah diterapkan dengan berbagai bentuk, keberhasilan retensi karyawan sangat bergantung pada penyesuaian strategi dengan kebutuhan dan karakteristik lokal serta keterlibatan aktif manajemen dalam membangun komunikasi yang terbuka dan sistem penghargaan yang sesuai.

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi manajemen talenta yang diterapkan oleh perusahaan multinasional di Indonesia serta pengaruhnya terhadap retensi karyawan. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa strategi manajemen talenta yang komprehensif, meliputi pelatihan yang berkelanjutan, pengembangan karir yang jelas, dan kompensasi yang kompetitif, secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan retensi karyawan. Hasil ini selaras dengan teori manajemen

talenta yang menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam mengelola karyawan berbakat agar tetap termotivasi dan loyal terhadap perusahaan (Collings et al., 2009). Penelitian ini memperkuat temuan yang sudah ada dalam literatur internasional, namun juga menunjukkan beberapa karakteristik unik yang relevan dalam konteks Indonesia sebagai negara berkembang dengan kultur kerja yang spesifik.

Ketika membandingkan temuan dengan penelitian terdahulu, terlihat adanya kesamaan bahwa pelatihan dan pengembangan kompetensi merupakan pilar utama dalam manajemen talenta untuk retensi karyawan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Peterson (2004) mengungkapkan bahwa perusahaan yang berinvestasi secara konsisten dalam pengembangan sumber daya manusia cenderung mengalami tingkat turnover yang lebih rendah (Peterson, 2004). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian ini yang menunjukkan bahwa perusahaan multinasional yang menyediakan program pelatihan terstruktur dan peluang pengembangan karir yang jelas memiliki tingkat retensi yang lebih baik dibandingkan yang tidak melakukannya. Selain itu, hasil ini mendukung teori Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa karyawan akan merasa memiliki keterikatan emosional dan tanggung jawab terhadap perusahaan jika mereka merasa diperhatikan dan dikembangkan secara profesional (Cropanzano et al., 2016).

Namun, terdapat aspek yang membedakan hasil penelitian ini dari beberapa studi internasional, yaitu pengaruh budaya organisasi dan konteks lokal Indonesia. Di Indonesia, faktor hubungan interpersonal dan rasa hormat dalam hierarki organisasi memegang peranan penting dalam retensi karyawan, seperti yang diungkapkan oleh Hofstede (2011) dalam studinya mengenai dimensi budaya (Hofstede, 2011). Dalam konteks budaya Indonesia yang cenderung kolektivistik dan berorientasi pada hubungan sosial, strategi manajemen talenta yang mengedepankan komunikasi terbuka, penghargaan terhadap kontribusi individu, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan terbukti lebih efektif. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan di perusahaan multinasional di Indonesia lebih memilih manajemen yang tidak hanya fokus pada aspek materi tetapi juga memperhatikan nilai-nilai kebersamaan dan keseimbangan kerja-hidup. Temuan ini sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Chen et al (2020), yang menunjukkan bahwa faktor-faktor budaya lokal dapat mempengaruhi efektivitas strategi retensi yang diterapkan oleh perusahaan multinasional (Chen et al., 2020).

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi yang kompetitif tetap menjadi faktor penting namun bukan satu-satunya penentu retensi. Hal ini sesuai dengan temuan Bachtiar et al (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi harus dipandang sebagai bagian dari paket total penghargaan yang mencakup pengakuan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung (Bachtiar Arif, Moh. Gufron Romadhoni, Rosdiana Imroati Kurnia Tanjung et al., 2024). Dalam konteks Indonesia, dimana biaya hidup dan harapan karyawan semakin meningkat, perusahaan multinasional perlu menyesuaikan strategi kompensasi mereka agar tetap kompetitif di pasar tenaga kerja. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa pemberian kompensasi yang adil dan transparan mampu memperkuat rasa kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang secara tidak langsung meningkatkan retensi.



Dari sisi implementasi, penelitian ini menemukan hambatan-hambatan yang cukup signifikan, seperti kurangnya dukungan manajemen puncak, keterbatasan sumber daya, serta kurangnya sistem monitoring dan evaluasi yang efektif. Hambatan ini mengakibatkan strategi manajemen talenta belum bisa berjalan optimal di beberapa perusahaan multinasional yang menjadi objek penelitian. Temuan ini mengonfirmasi hasil riset oleh Kamel (2019) yang menunjukkan bahwa komitmen dan keterlibatan pimpinan sangat krusial dalam memastikan keberhasilan program manajemen talenta (Kamel, 2019). Di Indonesia, kendala birokrasi dan komunikasi lintas budaya juga menambah kompleksitas implementasi strategi tersebut. Dengan demikian, perlu adanya sinergi yang lebih baik antara berbagai level manajemen serta penyesuaian strategi yang adaptif dengan kondisi lokal agar manajemen talenta dapat berjalan efektif.

Implikasi praktis dari penelitian ini sangat penting untuk dipertimbangkan oleh manajer HR dan pimpinan perusahaan multinasional di Indonesia. Pertama, perusahaan disarankan untuk memperkuat program pelatihan dan pengembangan yang tidak hanya berfokus pada hard skills, tetapi juga soft skills dan kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan rekomendasi yang diungkap oleh Harsch dan Festing (2020), dimana pengembangan karyawan harus bersifat menyeluruh untuk mempersiapkan mereka menghadapi dinamika bisnis yang cepat berubah (Harsch et al., 2020). Kedua, perusahaan perlu memastikan jalur karir yang jelas dan transparan bagi karyawan sehingga mereka memiliki gambaran yang jelas mengenai peluang pengembangan dalam organisasi. Hal ini penting untuk mencegah frustrasi dan ketidakpastian yang dapat menjadi alasan utama karyawan meninggalkan perusahaan.

Selanjutnya, strategi kompensasi harus terus dievaluasi dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja dan kebutuhan karyawan. Kompensasi yang bersifat adil dan kompetitif dapat menjadi daya tarik utama bagi talenta terbaik, namun perusahaan juga perlu memperkuat program penghargaan non-finansial seperti pengakuan prestasi, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta program kesejahteraan karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan di Indonesia sangat menghargai aspek-aspek tersebut, sehingga integrasi program-program ini dalam manajemen talenta dapat meningkatkan retensi secara signifikan. Selain itu, perusahaan harus membangun budaya organisasi yang inklusif dan suportif, dimana karyawan merasa dihargai dan didengarkan. Budaya organisasi yang sehat akan meminimalkan stres kerja dan meningkatkan loyalitas (Amalina, P., Tj, H. W., & Tecolu, 2024).

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicatat. Pertama, cakupan sampel yang terbatas pada perusahaan multinasional tertentu di Indonesia mungkin membatasi generalisasi temuan ke seluruh sektor industri atau perusahaan domestik. Sampel yang tidak mewakili semua jenis industri dapat menyebabkan bias hasil, sehingga hasil ini lebih relevan untuk perusahaan multinasional dengan karakteristik serupa. Kedua, metode pengumpulan data yang sebagian besar mengandalkan self-report melalui wawancara dapat menimbulkan bias subjektif, dimana karyawan mungkin memberikan jawaban yang dianggap "ideal" daripada menggambarkan situasi sebenarnya. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode triangulasi untuk mendapatkan data yang lebih objektif dan valid. Ketiga, penelitian ini bersifat cross-sectional sehingga hanya memberikan

gambaran pada waktu tertentu tanpa memperlihatkan dinamika perubahan strategi manajemen talenta dan retensi dari waktu ke waktu. Studi longitudinal akan sangat berguna untuk memahami bagaimana hubungan antara strategi manajemen talenta dan retensi karyawan berkembang dalam jangka panjang.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah agar studi ini dapat diperluas dengan cakupan yang lebih luas, termasuk sektor industri lain seperti manufaktur, teknologi, dan jasa di Indonesia. Mengingat karakteristik dan kebutuhan tenaga kerja yang berbeda di setiap sektor, studi multisektoral akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai strategi manajemen talenta yang efektif. Selain itu, penelitian dapat dilakukan pada perusahaan domestik Indonesia untuk membandingkan strategi yang digunakan dengan perusahaan multinasional serta mengkaji faktor-faktor lokal yang lebih spesifik. Penelitian longitudinal juga sangat dianjurkan untuk mengamati perubahan strategi dan efeknya terhadap retensi karyawan dalam jangka waktu yang lebih panjang, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan kebijakan secara dinamis berdasarkan data empiris yang diperbarui. Terakhir, penelitian kualitatif mendalam tentang persepsi karyawan dan pimpinan terhadap strategi manajemen talenta juga akan memberikan wawasan yang kaya tentang tantangan dan peluang dalam praktik manajemen talenta di Indonesia.

Pembahasan ini menegaskan bahwa manajemen talenta adalah strategi yang vital dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas di perusahaan multinasional di Indonesia. Pengembangan strategi yang adaptif dan kontekstual dengan memperhatikan aspek budaya lokal serta implementasi yang didukung penuh oleh manajemen puncak akan meningkatkan efektivitas retensi karyawan. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dengan menguji relevansi teori manajemen talenta dan retensi di konteks Indonesia, tetapi juga memberikan implikasi praktis yang dapat langsung diaplikasikan oleh perusahaan untuk meningkatkan daya saing melalui pengelolaan talenta secara optimal.

SIMPULAN

Strategi manajemen talenta memegang peranan penting dalam meningkatkan retensi karyawan pada perusahaan multinasional di Indonesia. Ditemukan bahwa kombinasi dari pelatihan berkelanjutan, pengembangan karir yang jelas, serta kompensasi yang kompetitif secara signifikan berkontribusi pada kemampuan perusahaan dalam mempertahankan talenta terbaik mereka. Hasil ini menguatkan teori manajemen talenta yang menekankan perlunya pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk membangun komitmen dan loyalitas karyawan (Collings et al., 2009). Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa konteks budaya Indonesia memiliki pengaruh yang kuat terhadap efektivitas strategi tersebut. Budaya kolektivistik dan nilai-nilai yang mengedepankan hubungan interpersonal serta penghargaan sosial membuat pendekatan manajemen talenta yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan dan hubungan kerja yang harmonis lebih berhasil diterapkan. Hal ini menambah dimensi baru terhadap pemahaman strategi retensi karyawan yang sebelumnya banyak diteliti dalam konteks negara-negara Barat dengan kultur individualistik (Harsch et al., 2020).

Selain aspek pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi memang menjadi faktor penting, tetapi bukan satu-satunya penentu keberhasilan retensi karyawan di



perusahaan multinasional Indonesia. Karyawan lebih menghargai keseimbangan antara aspek finansial dan non-finansial, seperti penghargaan, kesejahteraan, serta budaya organisasi yang suportif dan inklusif. Hal ini sejalan dengan temuan Kasmawati (2018) yang menekankan pentingnya paket penghargaan total bagi peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan (Kasmawati Yuni, 2018). Namun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah hambatan dalam implementasi strategi manajemen talenta, seperti keterbatasan dukungan dari manajemen puncak, keterbatasan sumber daya, serta kurang optimalnya sistem monitoring dan evaluasi. Kendala-kendala ini berpotensi menghambat keberhasilan strategi dan perlu mendapatkan perhatian serius agar manajemen talenta dapat berjalan dengan efektif.

Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi penting bagi manajer HR dan pimpinan perusahaan untuk memperkuat program pelatihan dan pengembangan yang menyeluruh, menyediakan jalur karir yang jelas, serta menyesuaikan kebijakan kompensasi agar tetap kompetitif dan adil. Selain itu, membangun budaya organisasi yang menghargai dan mendukung karyawan akan meningkatkan keterikatan emosional serta loyalitas mereka terhadap perusahaan. Strategi manajemen talenta yang dikembangkan dengan mempertimbangkan karakteristik budaya lokal diyakini dapat memberikan hasil yang lebih optimal dibandingkan pendekatan generik yang tidak memperhatikan konteks sosial dan budaya di Indonesia.

Meski memberikan kontribusi signifikan, penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain cakupan sampel yang terbatas pada perusahaan multinasional tertentu serta metode pengumpulan data yang berpotensi bias subyektif. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke seluruh sektor industri atau perusahaan domestik. Penelitian lebih lanjut dengan cakupan yang lebih luas, termasuk studi longitudinal, sangat dianjurkan untuk memahami dinamika manajemen talenta dan retensi dalam jangka panjang serta untuk menjangkau konteks perusahaan yang lebih beragam.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen talenta adalah kunci strategis dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas di perusahaan multinasional di Indonesia. Implementasi yang adaptif terhadap budaya lokal serta dukungan penuh dari manajemen puncak menjadi faktor penentu keberhasilan strategi tersebut. Dengan demikian, perusahaan yang mampu mengintegrasikan strategi manajemen talenta secara komprehensif dan kontekstual akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mempertahankan talenta terbaiknya dan meningkatkan performa organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, A. Z. (2024). Inovasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Membangun Karyawan Menuju Keunggulan Kompetitif Melalui Upskilling. *Penerbit Mifandi Mandiri Digital*, 1(01), 151.
- Al Aina Riham, T. A. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *MDPI*, 12(20). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Amalina, P., Tj, H. W., & Tecoalu, M. (2024). The effect of work culture and work

- environment on employee loyalty through work stress as a media variable at PT.OMFI. *Enrichment: Journal of Management*, 13(3), 2153–2165. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i3.1578>
- Bachtiar Arif, Moh. Gufron Romadhoni, Rosdiana Imroati Kurnia Tanjung, T., & Wibowo, A.-A. (2024). THE EFFECT OF COMPENSATION ON ENHANCING EMPLOYEE PERFORMANCE. *IJSBM: International Journal of Sharia Business Management*, 3(1), 63–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.51805/ijsbm.v3i1.214>
- Chen, J.-Y., Lim, S.-J., Nam, H.-J., & Phillips, J. (2020). Local culture as a corporate social responsibility multiplier: Confucian values' mediation between firm policies and employees' attitude. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 387–407. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2019-0088>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2016). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility – A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Harsono, I., Mendrofa, S. A., Waruwu, R. M. P., Rela, I. Z., Anggraini, Y., Mirnayanti, S., Andriani, C., Isma, A., Nugraha, J. P., Susanto, A. J., & others. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Era Metaverse*. MEGA PRESS NUSANTARA.
- Hassan, A. G., Donianto, C. A., Kiolol, T. J., & Abd, T. M. K. (2022). PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN MEDIASI DUKUNGAN. *MODUS*, 34(2), 158–183. <https://doi.org/https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5966>
- HG, R. M., WP, D. A., & others. (2024). Strategi Manajemen Talenta untuk Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4.0. *MANABIS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 94–104.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Inabinett, J. M., & Ballaro, J. M. (2014). Developing An Organization By Predicting Employee Retention By Matching Corporate Culture With Employee's Values: A Correlation Study. *Organization Development Journal*, 32(1).
- Kamel, N. (2019). Implementing Talent Management and Its Effect on Employee Engagement and Organizational Performance. In *Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference* (p. D031S093R001). <https://doi.org/10.2118/197665-MS>
- Kasmawati Yuni. (2018). PENGARUH HUMAN CAPITAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP LOYALITAS DOSEN YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA: STUDI KASUS DOSEN UNIVERSITAS BUDI LUHUR. *Journal of Applied Business and Economics*, 5(1), 18–36.
- Lamandasa, S. R., & Lumentah, F. P. (2024). Strategi Retensi Karyawan PT. Sawit Jaya

- Abadi dalam Meningkatkan Employee Engagement. *Ekomen*, 23(2), 20–41.
- Mujibi, A., & Azmy, A. (2024). Talent management sebagai penunjang kinerja perusahaan. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 117–127.
- Nelson, A., Alvina, J., Tan Wan, I., Rahmadhanti, J., & others. (2025). Transformasi Hubungan Kerja di Era Kontemporer: Peningkatan Retensi Karyawan. *Jurnal Mirai Management*, 10(1), 204–216.
- Peterson, Shari L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. *Human Resource Development Review*, 3(3), 209–227. <https://doi.org/10.1177/1534484304267832>
- Pugu, M. R., Riyanto, S., & Haryadi, R. N. (2024). *Metodologi Penelitian; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176–211.
- Putri Winaryanti Maulhika, M. C. W. W. (2024). Analisis Loyalitas Kerja Karyawan pada PT. XYZ. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(1), 253–267. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/optimal.v4i1.2645>
- Shakeel, N., & But, S. (2015). Factors influencing employee retention: An integrated perspective. *Journal of Resources Development and Management*, 6(1), 32–49.
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10(7), 1–14.
- Sukamto, D. A., Puspita, N. A., Roihana, H., & Chamariyah, C. (2024). Pengaruh Manajemen Kinerja SDM Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal EMA*, 9(2), 163–171.
- Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Penerbit Andi.
- Surya, P. A., Sriati, S., & Nadjib, A. (2024). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai dengan Retensi Sebagai Variabel Intervening di Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 5(1), 78–100.
- Timsina, S. (2024). *Employee Turnover and Engagement Programs for Retention*.