

## Employee Retention dalam Perspektif Resource-Based View: Peran Talent Management, Employee Engagement, dan Job Satisfaction

Nadia Syakina<sup>1</sup>, Shinta Ratnawati<sup>2\*</sup>, Hanung Eka Atmaja<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Tidar

[nadiasyakina12@gmail.com](mailto:nadiasyakina12@gmail.com)<sup>1</sup>

[shinta\\_ratna@untidar.ac.id](mailto:shinta_ratna@untidar.ac.id)<sup>2\*</sup>

[hanung.ekaatmaja@untidar.ac.id](mailto:hanung.ekaatmaja@untidar.ac.id)<sup>3</sup>

\*Corresponding author

Diterima : 17 April 2026; Direvisi : 14 Mei 2026; Diterbitkan : 1 Juni 2026;

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh talent management, employee engagement, dan job satisfaction terhadap employee retention dalam perspektif Resource-Based View (RBV). Studi ini berangkat dari belum konsistennya temuan penelitian terdahulu serta masih terbatasnya kajian yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan dalam kerangka RBV, khususnya pada konteks lintas sektor di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda berbantuan IBM SPSS 26. Sampel penelitian berjumlah 170 responden yang dipilih secara purposive, dengan kriteria karyawan tetap yang telah bekerja minimal tiga tahun dan berasal dari 13 sektor perusahaan di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa talent management, employee engagement, dan job satisfaction masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh signifikan dan mampu menjelaskan 85,8% variasi employee retention. Temuan ini memperkuat relevansi RBV dengan menunjukkan bahwa retensi karyawan dapat dipahami sebagai hasil dari kemampuan organisasi mengelola sumber daya manusia strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya perusahaan mengintegrasikan pengelolaan talenta, penguatan keterikatan karyawan, dan penciptaan kepuasan kerja untuk mempertahankan tenaga kerja unggul secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *employee retention, resource based view, talent management, employee engagement, job Satisfaction*

---

## Employee Retention from a Resource-Based View Perspective: The Role Talent Management, Employee Engagement, and Job Satisfaction

### Abstract

This study examines the effects of talent management, employee engagement, and job satisfaction on employee retention from a Resource-Based View (RBV) perspective. The study is motivated by inconsistent findings in prior research and the limited number of studies that examine these three variables simultaneously within an RBV framework, particularly across diverse organisational sectors in Indonesia. A quantitative approach was employed using multiple linear regression analysis with IBM SPSS 26. The sample consisted of 170 respondents selected through purposive sampling, with the criteria of permanent employees who had worked for at least three years and came from 13 company sectors in Indonesia. The results show that talent management, employee engagement, and job satisfaction each have a positive and significant effect on employee retention. Simultaneously, the three variables also have a significant effect and explain 85.8% of the variation in employee retention. These findings strengthen

---

*the relevance of RBV by showing that employee retention can be understood as an outcome of an organisation's ability to manage strategic human resources that are valuable, rare, difficult to imitate, and well organised. Practically, the findings highlight the importance for companies of integrating talent management, employee engagement, and job satisfaction to retain high-quality employees in a sustainable manner.*

*Keywords: Keywords consist of three to five relevant words/phrases separated by semicolon*

---

## **PENDAHULUAN**

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan berkualitas tidak lagi dapat dipandang sebagai persoalan administratif semata. Retensi karyawan telah menjadi isu strategis karena berkaitan langsung dengan keberlangsungan pengetahuan, stabilitas operasional, efektivitas kerja, dan ketahanan perusahaan dalam membangun keunggulan bersaing. Dari sudut pandang Resource-Based View (RBV), keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh posisi pasar atau aset fisik, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan mengelola sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi secara efektif (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney & Wright, 1998). Dalam konteks ini, sumber daya manusia menempati posisi yang sangat penting karena kualitas, komitmen, pengalaman, dan loyalitas karyawan merupakan aset yang tidak mudah direplikasi oleh pesaing.

Pentingnya employee retention semakin jelas ketika perusahaan menghadapi risiko kehilangan karyawan yang telah memiliki keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan organisasional yang bernilai. Kehilangan karyawan tidak hanya menimbulkan biaya rekrutmen dan pelatihan ulang, tetapi juga dapat mengganggu kontinuitas kerja, menurunkan produktivitas, dan melemahkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan internalnya (Park & Shaw, 2013; Hom et al., 2017). Oleh karena itu, mempertahankan karyawan bukan sekadar upaya agar tenaga kerja tetap berada dalam organisasi, melainkan bagian dari strategi perusahaan untuk menjaga sumber daya manusia sebagai aset strategis jangka panjang. Dalam logika RBV, semakin efektif perusahaan mengelola dan mempertahankan karyawan yang kompeten, semakin kuat pula fondasi keunggulan kompetitif yang dimilikinya (Izza, Fahmi, Istikomah, & Widiana, 2024) (Ardiansyah, 2024).

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, terdapat sejumlah faktor yang kerap dipandang penting dalam menjelaskan employee retention. Penelitian ini memfokuskan perhatian pada tiga di antaranya, yaitu talent management, employee engagement, dan job satisfaction. Talent management mencerminkan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi posisi kunci, mengembangkan kompetensi, menyiapkan jalur karier, serta merancang sistem penghargaan yang mampu menjaga keberlangsungan talenta dalam perusahaan (Jayaraman et al., 2018; Kumar, 2022). Dari perspektif RBV, praktik ini penting karena membantu organisasi mempertahankan sumber daya manusia yang bernilai dan langka. Sementara itu, employee engagement menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan mendalam terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat memperkuat ikatan psikologis dengan organisasi (Schaufeli et al., 2002; Saks & Gruman, 2014). Adapun job satisfaction merefleksikan evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering kali berkaitan dengan loyalitas, komitmen, dan rendahnya niat untuk meninggalkan organisasi (Luthans, 2011; Nguyen & Duong, 2020; Wang et al., 2020).

Meskipun ketiga variabel tersebut telah banyak diteliti, hasil penelitian sebelumnya belum menunjukkan pola yang sepenuhnya konsisten. Beberapa studi menemukan bahwa talent

management berpengaruh positif terhadap employee retention (Ismail et al., 2021; Kumar, 2022), tetapi penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu muncul secara langsung (Ekhsan & Taopik, 2020). Pola yang sama juga terlihat pada hubungan employee engagement dengan employee retention. Sejumlah studi menunjukkan bahwa keterikatan karyawan dapat mendorong keinginan untuk bertahan (Acharya & Kesari Jena, 2016; Pandita & Ray, 2018), tetapi temuan lain menunjukkan hasil yang berbeda (Ramadhan & Ekhsan, 2024). Demikian pula, job satisfaction sering ditemukan berhubungan positif dengan employee retention (Nguyen & Duong, 2020; Wang et al., 2020), tetapi tidak seluruh penelitian menghasilkan kesimpulan yang sama (Sari & Jemadi, 2024). Ringkasan inkonsistensi hasil penelitian terdahulu tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Research Gap Penelitian

Hubungan Antarvariabel	Temuan Positif/Signifikan	Temuan Tidak Signifikan / Tidak Langsung
<i>Talent management</i> → <i>employee retention</i>	Ismail et al., 2021; Kumar, 2022	Ekhsan dan Taopik, 2020
<i>Employee engagement</i> → <i>employee retention</i>	Acharya dan Kesari Jena, 2016; Pandita dan Ray, 2018	Ramadhan dan Ekhsan, 2024
<i>Job satisfaction</i> → <i>employee retention</i>	Nguyen dan Duong, 2020; Wang et al., 2020	Sari dan Jemadi, 2024

Sumber: data peneliti.

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, hubungan antara talent management, employee engagement, job satisfaction, dan employee retention belum menunjukkan pola yang sepenuhnya konsisten. Namun, ruang pengembangan penelitian ini tidak hanya terletak pada inkonsistensi temuan empiris, tetapi juga pada cara hubungan tersebut dijelaskan secara teoretis. Sebagian studi sebelumnya cenderung menguji satu atau dua variabel secara terpisah dan belum secara tegas menempatkan employee retention dalam kerangka strategis *Resource-Based View* (RBV). Padahal, dalam perspektif RBV, retensi karyawan tidak cukup dipahami sekadar sebagai kemampuan perusahaan menahan tenaga kerja agar tidak keluar, tetapi sebagai kemampuan organisasi mempertahankan sumber daya manusia yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi secara efektif (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998). Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada upaya menjelaskan employee retention sebagai konsekuensi dari pengelolaan sumber daya strategis perusahaan melalui pengujian simultan talent management, employee engagement, dan job satisfaction dalam satu kerangka analitis berbasis RBV. Dengan kata lain, kontribusi teoretis penelitian ini bukan hanya pada pengujian tiga variabel secara bersama-sama, tetapi pada penegasan bahwa employee retention dalam penelitian ini diposisikan sebagai hasil strategis dari kemampuan organisasi menjaga sumber daya manusia sebagai basis keunggulan bersaing.

Berdasarkan celah tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada tiga hal. Pertama, penelitian ini menguji secara simultan pengaruh *talent management*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* terhadap *employee retention*, sehingga menawarkan pembacaan yang lebih utuh dibandingkan studi-studi sebelumnya yang cenderung parsial. Kedua, penelitian ini menempatkan *employee retention* secara eksplisit dalam perspektif RBV, sehingga retensi tidak hanya dibaca sebagai konsekuensi dari kenyamanan kerja atau kebijakan SDM, tetapi sebagai bagian dari strategi organisasi untuk menjaga sumber daya internal yang menjadi dasar keunggulan bersaing (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Ketiga, penelitian ini menggunakan responden karyawan tetap dengan masa kerja minimal tiga tahun yang berasal dari 13 sektor perusahaan di Indonesia, sehingga memberikan konteks empiris yang lebih luas

untuk memahami dinamika *employee retention* lintas sektor. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berupaya menguji hubungan antarvariabel, tetapi juga memperjelas apa yang benar-benar baru dari studi ini dan mengapa RBV penting sebagai landasan untuk menafsirkan hasilnya.

RBV menjadi penting dalam penelitian ini karena teori ini memberi dasar untuk menjelaskan mengapa perusahaan perlu memandang karyawan sebagai aset strategis, bukan sekadar tenaga kerja operasional. Dalam logika RBV, perusahaan akan lebih mampu membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika mampu menjaga kualitas, komitmen, pengalaman, dan loyalitas karyawannya. Oleh karena itu, *talent management* penting karena membantu organisasi mengidentifikasi dan mengembangkan talenta yang bernilai; *employee engagement* penting karena memperkuat keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi; dan *job satisfaction* penting karena mencerminkan pengalaman kerja positif yang mendukung keinginan untuk bertahan. Melalui kerangka ini, penelitian tidak hanya menguji hubungan antarvariabel, tetapi juga menunjukkan bagaimana *employee retention* dapat dipahami sebagai hasil dari keberhasilan organisasi mengelola sumber daya strategisnya secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *talent management*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* terhadap *employee retention* dalam perspektif *Resource-Based View*. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat relevansi RBV dalam studi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menjelaskan retensi karyawan sebagai konsekuensi dari pengelolaan sumber daya strategis. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam merancang strategi retensi yang lebih terarah, terutama melalui penguatan praktik pengelolaan talenta, peningkatan keterikatan karyawan, dan penciptaan kepuasan kerja yang lebih berkelanjutan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Resource-Based View* sebagai Landasan Teoretis**

Penelitian ini berangkat dari *Resource-Based View* (RBV), yaitu perspektif yang menempatkan sumber daya internal perusahaan sebagai fondasi utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam pandangan ini, perusahaan tidak semata-mata unggul karena posisinya di pasar, tetapi karena memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan mampu diorganisasi secara efektif untuk menciptakan nilai yang lebih besar dibandingkan pesaing (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998). Di antara berbagai sumber daya internal tersebut, sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis karena kualitas karyawan, pengalaman kerja, pengetahuan, komitmen, dan loyalitas tidak mudah direplikasi oleh perusahaan lain.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, RBV memberi dasar yang kuat untuk memahami bahwa mempertahankan karyawan tidak hanya berkaitan dengan stabilitas tenaga kerja, tetapi juga dengan upaya menjaga aset internal yang menjadi sumber keunggulan perusahaan. Ketika organisasi mampu menarik, mengembangkan, melibatkan, dan memuaskan karyawan secara konsisten, organisasi bukan hanya menjalankan fungsi administratif SDM, tetapi sedang mengelola sumber daya strategis yang menentukan daya saing jangka panjang. Karena itu, *employee retention* dalam penelitian ini dipandang sebagai konsekuensi strategis dari keberhasilan perusahaan mengelola talenta, membangun keterikatan kerja, dan menciptakan kepuasan kerja.

### ***Talent Management dan Employee Retention***

Dalam perspektif RBV, talent management dapat dipahami sebagai mekanisme organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang bernilai dan sulit digantikan (Jarvi & Khoreva, 2020). Praktik ini penting karena perusahaan tidak cukup hanya merekrut karyawan yang baik, tetapi juga harus mampu menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat, menyediakan pengembangan yang sesuai, serta merancang sistem penghargaan yang mendukung keberlanjutan kontribusi mereka. Ketika proses tersebut berjalan dengan baik, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan karyawan yang benar-benar dibutuhkan dalam jangka panjang.

Argumen ini didukung oleh pandangan bahwa talent management bukan sekadar serangkaian program SDM yang terpisah, melainkan proses strategis yang terintegrasi, mulai dari identifikasi posisi kunci, pelatihan kompetensi, pengembangan karier, hingga manajemen penghargaan (Jayaraman et al., 2018). Dalam logika RBV, praktik-praktik tersebut berfungsi mengubah potensi individu menjadi sumber daya strategis yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Karyawan yang merasa diakui sebagai talenta, diberi peluang berkembang, dan diperlakukan secara adil cenderung menilai organisasi sebagai tempat yang layak untuk dipertahankan.

Temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa talent management sering kali berkaitan positif dengan employee retention. Kumar (2022) dan Narayanan et al (2019) menunjukkan bahwa praktik talent management yang efektif mendorong niat karyawan untuk bertahan, sementara Ismail et al. (2021) juga menemukan hasil serupa dalam konteks usaha kecil dan menengah. Namun demikian, beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu muncul secara langsung atau signifikan dalam semua konteks organisasi, sebagaimana terlihat pada temuan Ekhsan dan Taopik (2020). Perbedaan ini menunjukkan bahwa meskipun pengaruh talent management terhadap retensi cukup menjanjikan, hubungan tersebut tetap perlu diuji lebih lanjut pada konteks yang berbeda.

Berdasarkan argumen teoretis dan dukungan empiris tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Talent management berpengaruh positif terhadap employee retention.

### ***Employee Engagement dan Employee Retention***

Jika talent management lebih banyak menjelaskan bagaimana organisasi mengelola karyawan secara strategis, maka employee engagement menjelaskan bagaimana karyawan merespons pekerjaannya secara psikologis. Employee engagement mencerminkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan mendalam karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalankan. Karyawan yang terlibat tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga hadir secara kognitif dan emosional dalam pekerjaannya (Gerhart & Feng, 2021). Dalam perspektif RBV, kondisi ini penting karena keterlibatan yang tinggi membuat sumber daya manusia tidak hanya tersedia, tetapi juga aktif berkontribusi secara optimal bagi organisasi.

Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung merasa terhubung dengan tujuan organisasi, memiliki rasa memiliki yang lebih kuat, dan menunjukkan komitmen yang lebih stabil. Dari sudut pandang strategis, keterlibatan seperti ini merupakan sumber daya tidak berwujud yang bernilai karena memperkuat kualitas kontribusi karyawan sekaligus menurunkan kecenderungan mereka untuk keluar dari perusahaan. Dengan kata lain, engagement bukan sekadar kondisi psikologis positif, melainkan bagian dari kekuatan internal organisasi yang dapat memperkuat retensi.

Secara empiris, hubungan ini telah didukung oleh berbagai penelitian. Pandita dan Ray (2018) menunjukkan bahwa employee engagement memiliki peran penting dalam mendorong retensi karyawan. Acharya dan Jena (2016) juga menekankan bahwa keterikatan karyawan mendukung keberlanjutan organisasi karena membantu menjaga pengetahuan dan komitmen internal. Selain itu, Saks dan Gruman (2014) menegaskan bahwa karyawan yang merasa terlibat dengan pekerjaannya cenderung memiliki hubungan yang lebih kuat dengan organisasi. Meskipun demikian, tidak semua studi menunjukkan hasil yang sama. Ramadhan dan Ekhsan (2024), misalnya, menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu employee engagement tidak berpengaruh langsung terhadap retensi. Temuan yang berbeda-beda ini menunjukkan bahwa hubungan antara employee engagement dan employee retention masih relevan untuk diuji kembali.

Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: Employee engagement berpengaruh positif terhadap employee retention.

### ***Job Satisfaction dan Employee Retention***

Selain talent management dan employee engagement, job satisfaction juga merupakan faktor penting dalam menjelaskan mengapa karyawan bertahan dalam organisasi. Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, baik yang terkait dengan isi pekerjaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, peluang promosi, maupun kompensasi yang diterima. Dalam perspektif RBV, kepuasan kerja menjadi penting karena menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menciptakan kondisi kerja yang mendukung keberlangsungan sumber daya manusia sebagai aset internal.

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan keinginan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, ketika kepuasan kerja rendah, karyawan lebih mudah mengalami kelelahan, stres, dan niat berpindah. Hal ini menjadikan job satisfaction bukan hanya variabel sikap, tetapi juga indikator apakah perusahaan berhasil mengelola lingkungan kerja dan pengalaman kerja karyawan secara efektif. Dalam kerangka RBV, keberhasilan menciptakan kepuasan kerja memperkuat kemampuan organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan positif antara job satisfaction dan employee retention. Wang et al. (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan rendahnya keinginan keluar, sementara Nguyen dan Duong (2020) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan muda. Temuan serupa juga dapat ditemukan dalam studi Luz et al. (2018), yang menekankan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan niat karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Namun, sebagaimana dua variabel sebelumnya, terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Sari dan Jemadi (2024) menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh langsung terhadap retensi. Karena itu, pengujian lebih lanjut tetap diperlukan untuk memastikan apakah hubungan tersebut konsisten dalam konteks responden penelitian ini.

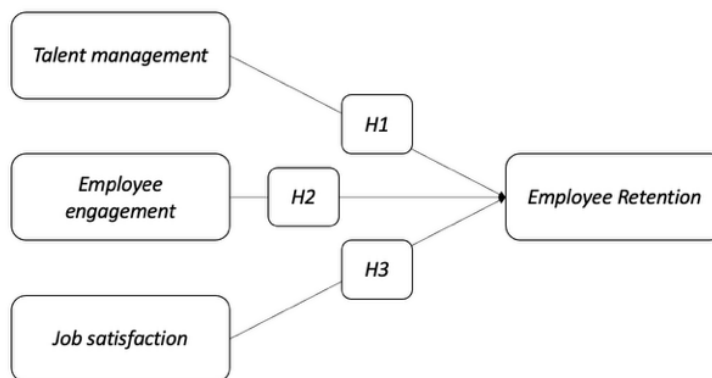
Atas dasar itu, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee retention.

### ***Kerangka Konseptual Penelitian***

Berdasarkan RBV, penelitian ini memandang employee retention sebagai hasil dari keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang strategis. Talent management

diposisikan sebagai mekanisme manajerial yang membantu organisasi menjaga dan mengembangkan talenta, *employee engagement* diposisikan sebagai keterikatan psikologis yang memperkuat komitmen bertahan, dan *job satisfaction* diposisikan sebagai evaluasi positif terhadap pengalaman kerja yang mendorong loyalitas. Ketiga variabel tersebut diasumsikan berkontribusi langsung terhadap *employee retention*. Secara konseptual, hubungan tersebut dapat digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model konseptual

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* untuk menguji pengaruh *talent management*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* terhadap *employee retention* dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian hubungan kausal antarvariabel melalui data numerik yang diperoleh dari responden, kemudian dianalisis menggunakan prosedur statistik inferensial. Pengumpulan data dilakukan secara potong lintang (*cross-sectional*), yaitu pada satu periode pengamatan, melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Artikel sumber juga menegaskan bahwa analisis dilakukan dengan regresi linier berganda menggunakan IBM SPSS 26.

Populasi penelitian mencakup karyawan yang telah memiliki masa kerja minimal tiga tahun. Kriteria ini digunakan karena karyawan pada masa kerja tersebut dipandang telah melewati fase *early turnover* dan keputusan mereka untuk bertahan lebih mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor strategis seperti pengelolaan talenta, keterikatan kerja, dan kepuasan kerja. Karena jumlah populasi tidak diketahui secara pasti, penentuan ukuran sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. dengan rasio 10:1 berdasarkan jumlah indikator. Dengan total 17 indikator, jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah 170 responden. Sampel dipilih menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: karyawan tetap, memiliki masa kerja minimal tiga tahun, dan bersedia menjadi responden. Dalam artikel, responden berasal dari 13 sektor perusahaan di Indonesia, sehingga hasil penelitian diharapkan mencerminkan konteks kerja yang lebih beragam.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner terstruktur. Seluruh item diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 untuk "sangat tidak setuju" hingga 5 untuk "sangat setuju". Variabel *talent management* diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari Jayaraman et al. (2018), yang mencakup *identifying critical position*, *competence training*, *development*, dan *reward management*. Variabel *employee engagement* diukur berdasarkan kerangka Schaufeli et al. (2022), yang meliputi *vigor*,

*dedication*, dan *absorption*. Variabel *job satisfaction* diukur dengan mengacu pada Luthans (2010), yang mencakup pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, rekan kerja, promosi, dan gaji atau upah. Adapun variabel *employee retention* diukur berdasarkan indikator dari Mathis dan Jackson, yaitu komponen organisasi, peluang karier, penghargaan, desain pekerjaan, dan hubungan karyawan.

Sebelum analisis utama dilakukan, instrumen penelitian diuji terlebih dahulu melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung terhadap  $r$  tabel pada tingkat signifikansi 5%, sedangkan reliabilitas dinilai menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Setelah instrumen dinyatakan layak, analisis dilanjutkan dengan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas dilakukan menggunakan Kolmogorov-Smirnov, multikolinearitas dievaluasi melalui nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF), sedangkan heteroskedastisitas diuji menggunakan metode Glejser. Berdasarkan artikel, seluruh tahapan ini telah dilakukan sebelum pengujian hipotesis utama.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda karena penelitian ini bertujuan menilai pengaruh masing-masing variabel independen maupun pengaruh simultannya terhadap *employee retention*. Signifikansi pengaruh parsial diuji melalui uji  $t$ , signifikansi model secara simultan diuji melalui uji  $F$ , sedangkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen dievaluasi melalui koefisien determinasi (*Adjusted R Square*). Berdasarkan artikel, model penelitian menunjukkan bahwa *talent management*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* secara simultan mampu menjelaskan 85,8% variasi *employee retention*, sehingga model dinilai memiliki daya jelaskan yang kuat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Penelitian ini melibatkan 170 responden yang merupakan karyawan tetap dengan masa kerja minimal tiga tahun dan berasal dari 13 sektor perusahaan. Tabel 2 menunjukkan karakteristik responden sampel yang relatif beragam dari sisi usia, pendidikan, masa kerja, dan sektor pekerjaan. Secara umum, responden didominasi oleh laki-laki, berada pada usia produktif, berpendidikan S1, serta memiliki masa kerja yang cukup untuk merefleksikan keputusan retensi yang lebih stabil. Karakteristik ini penting karena memperkuat relevansi temuan terhadap isu retensi karyawan pada konteks kerja yang nyata dan lintas sektor.

. Tabel 2. Ringkasan Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori Dominan	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	55,0%
Usia	20–30 tahun	49,0%
Pendidikan terakhir	S1	64,71%
Masa kerja	3–5 tahun	32,94%
Sektor pekerjaan	Jasa lainnya	27,06%

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Seluruh item pada variabel *talent management*, *employee engagement*, *job satisfaction*, dan *employee retention* dinyatakan valid karena memiliki nilai  $r$  hitung di atas  $r$  tabel. Selain itu, seluruh variabel juga menunjukkan reliabilitas yang baik dengan nilai Cronbach's Alpha di atas batas minimum 0,60. Dengan demikian, instrumen penelitian dinilai

layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Uji asumsi klasik juga menunjukkan bahwa model memenuhi syarat statistik yang diperlukan. Residual berdistribusi normal, tidak terdapat gejala multikolinearitas yang serius, dan tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas. Ringkasan uji pada Tabel 3. menunjukkan bahwa model regresi pada penelitian ini layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Tabel 3. Ringkasan Uji Instrumen dan Uji Asumsi Klasik

Aspek	Hasil Utama	Keterangan
Uji validitas	Seluruh item valid	Layak digunakan
Uji reliabilitas	Alpha 0,802-0,935	Reliabel
Uji normalitas	Asymp. Sig. = 0,053; Monte Carlo Sig. = 0,390	Normal
Uji multikolinearitas	Tolerance 0,124-0,176; VIF 5,688-8,032	Tidak ada multikolinearitas serius
Uji heteroskedastisitas	Sig. > 0,05 untuk seluruh variabel	Tidak ada heteroskedastisitas

Sumber: data primer yang diolah, 2026.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan regresi linier berganda (Tabel 4). Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki arah pengaruh positif terhadap *employee retention*. Secara parsial, *talent management* memiliki pengaruh paling kuat, diikuti *job satisfaction*, lalu *employee engagement*. Seluruh variabel juga signifikan pada tingkat kesalahan 5 persen. Artinya, semakin baik pengelolaan talenta, semakin tinggi keterikatan karyawan, dan semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Tabel 4. Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	B	t hitung	Sig.	Keputusan
<i>Talent management</i>	0,286	7,845	0,000	Signifikan
<i>Employee engagement</i>	0,080	2,372	0,019	Signifikan
<i>Job satisfaction</i>	0,206	2,969	0,003	Signifikan

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Secara simultan, ringkasan pada Tabel 5 menunjukkan bahwa model regresi juga terbukti signifikan. Nilai F hitung sebesar 340,818 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa *talent management*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *employee retention*. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,858 mengindikasikan bahwa 85,8 persen variasi *employee retention* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan 14,2 persen sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki daya jelas yang sangat kuat.

Tabel 5. Ringkasan Kelayakan Model

Indikator	Nilai
F hitung	340,818
Signifikansi F	0,000
R	0,928
R Square	0,860
Adjusted R Square	0,858

Sumber: data primer yang diolah, 2026.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee retention* tidak berdiri sendiri sebagai hasil dari satu faktor tunggal, tetapi dibentuk oleh kombinasi praktik manajerial dan pengalaman kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan logika *Resource-Based View* yang menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis perusahaan. Dalam perspektif ini, organisasi tidak cukup hanya memiliki karyawan yang kompeten, tetapi juga harus mampu mengelola, melibatkan, dan mempertahankan mereka agar tetap menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ketika *talent management*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* berjalan dengan baik, perusahaan tidak hanya meningkatkan kemungkinan karyawan bertahan, tetapi juga menjaga sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik.

Temuan pertama menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan cenderung bertahan ketika mereka melihat perusahaan memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi posisi strategis, menyediakan pelatihan yang relevan, membuka ruang pengembangan, dan menerapkan sistem penghargaan yang dianggap adil. Dengan kata lain, retensi karyawan tidak hanya dibentuk oleh kompensasi jangka pendek, tetapi juga oleh persepsi bahwa perusahaan serius berinvestasi pada masa depan mereka. Dalam logika RBV, *talent management* menjadi mekanisme penting untuk menjaga sumber daya manusia sebagai aset yang bernilai dan langka. Ketika organisasi mengelola talenta secara sistematis, organisasi sedang membangun fondasi internal yang sulit ditiru oleh pesaing. Hasil ini sejalan dengan penelitian Kumar (2022) dan Ismail et al. (2021), yang juga menemukan bahwa *talent management* berkaitan positif dengan retensi karyawan, meskipun berbeda dari beberapa studi yang tidak menemukan pengaruh langsung.

Temuan kedua memperlihatkan bahwa *employee engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*, meskipun koefisiennya paling kecil dibandingkan dua variabel lain. Hasil ini tetap penting karena menunjukkan bahwa keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya memiliki peran dalam menjelaskan keputusan untuk bertahan. Karyawan yang memiliki semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi cenderung membangun hubungan yang lebih kuat dengan organisasi. Dalam praktiknya, keterikatan ini membuat pekerjaan terasa lebih bermakna dan organisasi terasa lebih layak dipertahankan. Dari sudut pandang RBV, *employee engagement* dapat dilihat sebagai sumber daya tidak berwujud yang bernilai karena meningkatkan kualitas kontribusi karyawan, sekaligus sulit ditiru karena dibentuk oleh pengalaman kerja, budaya organisasi, relasi sosial, dan praktik manajemen yang khas. Hasil ini mendukung temuan Pandita dan Ray (2018) serta Acharya dan Jena (2016), yang menekankan bahwa keterikatan karyawan membantu organisasi mempertahankan pengetahuan, komitmen, dan kesinambungan tenaga kerja.

Temuan ketiga menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Hasil ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja masih menjadi faktor penting dalam menjelaskan mengapa karyawan memilih tetap berada di organisasi. Kepuasan yang bersumber dari isi pekerjaan, relasi dengan atasan dan rekan kerja, peluang promosi, dan kompensasi yang diterima menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif (Singh et al., 2022). Ketika karyawan merasa pekerjaannya layak, lingkungan kerjanya mendukung, dan penghargaan yang diterima sesuai, keinginan untuk mencari alternatif di luar organisasi cenderung menurun. Dalam kerangka RBV, kepuasan kerja menunjukkan bahwa perusahaan berhasil mengorganisasi pengalaman kerja karyawan secara efektif. Keberhasilan ini

memperkuat stabilitas sumber daya manusia dan membantu perusahaan menjaga aset internal yang telah dibangun. Temuan ini konsisten dengan Wang et al. (2020) dan Nguyen dan Duong (2020), yang juga menempatkan kepuasan kerja sebagai salah satu prediktor utama retensi.

Jika ketiga temuan tersebut dibaca secara bersama-sama, terlihat bahwa *talent management*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* memiliki peran yang saling melengkapi dalam membentuk *employee retention*. *Talent management* menjelaskan bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusianya secara strategis. *Employee engagement* menjelaskan bagaimana karyawan terhubung secara psikologis dengan pekerjaannya. Sementara itu, *job satisfaction* menjelaskan bagaimana karyawan mengevaluasi pengalaman kerjanya secara afektif. Ketiganya bergerak dalam level yang berbeda, tetapi bertemu pada hasil yang sama: meningkatnya keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Hal ini memperkuat argumen bahwa retensi karyawan bukan hanya persoalan administratif SDM, melainkan bagian dari strategi organisasi untuk menjaga keunggulan kompetitif berbasis sumber daya internal. Fakta bahwa model mampu menjelaskan 85,8 persen variasi *employee retention* menunjukkan bahwa ketiga variabel ini memang memiliki posisi yang sangat penting dalam konteks penelitian ini.

Dari sisi praktis, hasil ini memberi pesan yang cukup jelas bagi organisasi. Upaya mempertahankan karyawan tidak akan efektif bila hanya bergantung pada satu pendekatan. Perusahaan perlu mengelola talenta secara lebih sistematis, membangun keterikatan kerja yang sehat, dan memastikan bahwa karyawan memperoleh pengalaman kerja yang memuaskan. Dalam praktik manajerial, ini berarti perusahaan perlu lebih serius dalam memetakan posisi kunci, memperkuat pelatihan dan jalur pengembangan, membangun relasi kerja yang suportif, serta menjaga sistem kompensasi dan promosi agar tetap dipersepsi adil. Dengan demikian, strategi retensi yang efektif seharusnya tidak bersifat parsial, melainkan terintegrasi. Temuan ini sekaligus memperlihatkan bahwa pendekatan berbasis RBV tidak hanya relevan secara teoretis, tetapi juga operasional untuk menjelaskan bagaimana perusahaan mempertahankan karyawan sebagai sumber daya strategis.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa *talent management*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga terbukti berpengaruh signifikan dan memiliki daya jelas yang kuat dalam menjelaskan variasi *employee retention*. Temuan ini menegaskan bahwa kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi tidak terbentuk secara kebetulan, tetapi dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola talenta, membangun keterikatan kerja, dan menciptakan kepuasan kerja yang positif. Dari perspektif Resource-Based View, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa sumber daya manusia merupakan fondasi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Karyawan yang bertahan bukan hanya membantu menjaga stabilitas operasional, tetapi juga mempertahankan pengetahuan, pengalaman, komitmen, dan loyalitas yang menjadi kekuatan internal organisasi. Dengan demikian, *employee retention* dalam penelitian ini tidak dipahami sebagai tujuan akhir yang berdiri sendiri, melainkan sebagai konsekuensi dari keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya sebagai aset strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik. Secara praktis, penelitian ini mengisyaratkan bahwa perusahaan perlu menempatkan strategi retensi dalam kerangka yang lebih terintegrasi. Upaya mempertahankan

karyawan akan lebih efektif ketika organisasi tidak hanya berfokus pada penghargaan atau kompensasi, tetapi juga memberi perhatian serius pada pengembangan talenta, kualitas pengalaman kerja, dan keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, strategi retensi yang efektif perlu dibangun melalui kombinasi praktik talent management yang sistematis, employee engagement yang kuat, dan job satisfaction yang berkelanjutan. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya menguji tiga variabel utama dalam satu desain potong lintang (cross-sectional). Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas model dengan memasukkan faktor-faktor lain yang juga mungkin berkontribusi terhadap employee retention, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, atau lingkungan kerja, baik pada konteks organisasi yang serupa maupun yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acharya, A., & Jena, L. K. (2016). Employee engagement as an enabler of knowledge retention: Resource-based view towards organisational sustainability. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 7(3-4), 238-256. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2016.082343>
- Almashyakhi, A. M. (2024). Talent management practices and employee retention: Does it make a difference? *Merits*, 4(4), 453-462. <https://doi.org/10.3390/merits4040032>
- Ardiansyah, N. (2024). Peran CSR BRI Peduli dalam Meningkatkan Citra PT Bank Rakyat Indonesia (Studi Kasus BRI KC Pekalongan). *Jurilma*. <https://doi.org/https://doi.org/10.69533/tg2yr379>
- Izza, M., Fahmi, M. K., Istikomah, A., & Widiana, A. D. (2024). Kontestasi Ketahanan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Berbasis Sosioideologis. *Jurilma*, 1(2), 122-132.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Ekhsan, M., & Taopik, M. (2020). Peran mediasi employee engagement pada pengaruh talent management terhadap employee retention. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(3), 163-176. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i3.484>
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796-1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Ismail, F., Ka, H. K., Fern, N. W., & Imran, M. (2021). Talent management practices, employee engagement, employee retention: Empirical evidence from Malaysian SMEs. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(10), 1-13. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i10.5572>
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75-89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>

- Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. F. (2018). Integrated talent management scale: Construction and initial validation. *SAGE Open*, 8(3), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244018780965>
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21-34. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 373-386. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3930645>
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – A meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268-309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Ramadhan, D., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh talent management terhadap employee retention melalui mediasi employee engagement pada perusahaan manufaktur di kawasan industri Jababeka Cikarang. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(4), 1005-1018. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i4.29580>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Sari, V. P., & Jemadi. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan: Studi sumber daya manusia pada Rajaklana Resort Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Strategis: Jurnal Mantra*, 1(2), 115-126.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Singh, R., Sharma, P., Foropon, C., & Belal, H. M. (2022). The role of big data and predictive analytics in employee retention: A resource-based view. *International Journal of Manpower*, 43(2), 411-447. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0197>
- Wang, H., Jin, Y., Wang, D., Zhao, S., Sang, X., & Yuan, B. (2020). Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: Results from structural equation modeling. *BMC Family Practice*, 21(1), Article 12. <https://doi.org/10.1186/s12875-020-1083-8>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.