



JURNAL VALUE : Jurnal Manajemen dan Akuntansi

Journal homepage: <https://ejournal.umc.ac.id/index.php/VL>



Pengaruh Kerangka AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) Terhadap Retensi Talenta Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan Di PT X

Zahwa Aisyiyah Salma¹

Muafi^{2*}

¹Fakultas Bisnis & Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Email : 21311016@students.uui.ac.id

²Fakultas Bisnis & Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Email: muafi@uui.ac.id

*Correspondent Author

Diterima: 20 Juni 2025

Direview: 28 Juni 2025

Dipublikasikan: 13 Agustus 2025

Abstract

Nowdays, the business world is not only required to create high quality products and services, but also be able to develop superior talents. Companies that want to be successful must be able to improve the ability, motivation, and provide opportunities for each of their employees. This study aims to examine and analyze the impact of the AMO framework (*ability, motivation, opportunity*) on talent retention, along with the mediating role of employee engagement. In this study, a quantitative research approach is used by distributing questionnaires. The study used a simple random sampling technique to choose 100 respondents from 580 employees at PT X. The data analysis method used was Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Squares (PLS). The result of this study show that PT X talent retention is positively impacted by ability, motivation, and opportunity. This indicates that the higher the level of ability, the better the motivation, and the greater the opportunity possessed by employees, the higher the level of talent retention will be. Furthermore, at PT X employee engagement is positively impacted by ability, motivation, and opportunity. This shows that the higher the level of ability, the better the motivation, and the greater the opportunity possessed by employees, the higher the level of employee engagement will be. Additionally, the relationship between ability, motivation, opportunity, and talent retention among PT X employees is influenced by the mediating variable of employee engagement.

Keywords: *Ability, Motivation, Opportunity, Talent Retention, Employee Engagement*

Abstrak

Pada saat ini dunia usaha tidak hanya diharuskan untuk membuat produk dan layanan berkualitas tinggi, tetapi juga harus mampu mengembangkan talenta-talenta unggul. Perusahaan yang ingin sukses harus dapat meningkatkan kemampuan, motivasi, dan memberikan kesempatan bagi setiap karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh AMO (*ability, motivation, opportunity*) terhadap retensi talenta peran mediasi keterlibatan karyawan. Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang melibatkan kuisioner. Dalam penelitian ini 100 orang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling* dari populasi 580 karyawan PT. X Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) yang menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *ability, motivation, opportunity* terbukti berpengaruh positif terhadap *talent retention* karyawan PT. X. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *ability*, semakin baik *motivation*, dan semakin besar *opportunity* yang dimiliki oleh karyawan, maka tingkat *talent retention* akan tinggi juga. Selain itu, *ability, motivation, opportunity* terbukti berpengaruh positif terhadap *employee engagement* PT. X. Sehingga apabila semakin tinggi tingkat *ability*, semakin baik *motivation*, dan semakin besar *opportunity* yang dimiliki oleh karyawan, maka tingkat *employee engagement* akan tinggi juga. Sedangkan variabel mediasi *employee engagement* mempengaruhi *ability, motivation, opportunity* terhadap *talent retention* pada karyawan PT. X.

Kata Kunci: *Ability, Motivation, Opportunity, Retensi Talenta, Keterlibatan Karyawan*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan kondisi manusia saat ini, terdapat beberapa permasalahan yang sering muncul dan memberikan dampak negatif dan positif yang cukup signifikan bagi suatu organisasi. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kemauan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi atau

kurangnya kemampuan untuk beradaptasi dengan unsur manusia yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan. Salah satu faktor terpenting dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor krusial dalam mencapai suatu tujuan, hal ini dikarenakan SDM merupakan faktor intrinsik dari suatu organisasi dan tujuannya. Organisasi dibangun atas berbagai macam visi yang bermanfaat bagi manusia, dan manusia yang mengemban misinya (Tamsah dan Nurung, 2022). Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh aktivitas pengelolaan karyawannya.

Fenomena *talent turnover* menjadi isu kritis di Indonesia, termasuk dalam industri farmasi yang sangat bergantung pada keberadaan SDM berkualitas (Ginting et al., 2025). Berdasarkan laporan Talentics (2023), sebanyak 65% perusahaan di Indonesia mengidentifikasi retensi karyawan sebagai prioritas utama. Bahkan, studi LinkedIn (2025) menyebutkan bahwa 60% karyawan berpindah kerja karena gaji tidak kompetitif, manajemen yang tidak transparan, serta kurangnya pengakuan atas kontribusi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa retensi talenta tidak hanya sekadar permasalahan kompensasi, tetapi juga terkait erat dengan keterlibatan emosional dan kesempatan berkembang yang dirasakan oleh karyawan (Adriati et al., 2023).

Berdasarkan fenomena tersebut, muncul permasalahan mengenai rendahnya tingkat retensi talenta di PT X. Hal ini diduga dipengaruhi oleh kurangnya pengembangan kemampuan, rendahnya motivasi kerja, serta terbatasnya kesempatan yang diberikan perusahaan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang farmasi, PT. X sering mendapat sorotan dari publik, termasuk bagaimana perusahaan memperlakukan setiap karyawannya. Meskipun PT. X telah menjadi perusahaan yang besar tidak menutup kemungkinan adanya permasalahan didalamnya, salah satunya adalah tidak semua karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan yang ada pada dirinya termasuk posisi yang lebih tinggi, disebabkan oleh karier dan posisi telah ada yang mengisi dan ditentukan oleh perusahaan.

Retensi tidak dapat dibangun hanya melalui sistem kompensasi, tetapi juga harus ditopang oleh pendekatan strategis melalui kerangka AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) sebagai pilar manajemen SDM modern (Adriati et al., 2023). Pokok bahasan utama saat ini adalah bagaimana suatu perusahaan dapat meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan motivasi, dan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan praktik SDM di dalam perusahaan itu sendiri. Hal tersebut sangat berpengaruh bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawannya. Menurut (Ramadhani et al., 2023) suatu organisasi yang ingin tumbuh, berkembang, dan meningkatkan daya saing harus mampu meningkatkan kemampuan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berbakat mereka secara signifikan, terutama mereka yang bekerja di ruang lingkup pekerjaannya.

Faktor-faktor yang memengaruhi retensi talenta dan keterlibatan karyawan akan dibahas dalam penelitian ini, dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Faktor pertama adalah *ability*, penelitian yang dilakukan (Tamami, 2020) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai akan memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dengan perusahaan. (Tamami, 2020) juga mengemukakan bahwa kemampuan seseorang tidak hanya memengaruhi kehidupan pribadinya, tetapi juga mendorong kerja sama tim dengan cara memajukan strategi organisasi.

Faktor kedua yaitu *motivation*, penelitian yang dilakukan oleh (Ali et al., 2022) menunjukkan karyawan yang merasa termotivasi menunjukkan komitmen lebih besar terhadap pekerjaan mereka dan cenderung lebih loyal pada perusahaan. Penulis juga menemukan bahwa motivasi menjadi pendorong utama keterlibatan emosional karyawan terhadap tujuan perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka menunjukkan rasa memiliki yang lebih tinggi.

Faktor selanjutnya yaitu *opportunity*, penelitian yang dilakukan oleh (Banuari et al., 2021), studi ini mencatat bahwa kesempatan yang diberikan perusahaan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memperkuat rasa memiliki dan kepercayaan terhadap organisasi. Penulis juga menemukan bahwa *opportunity* seperti pengembangan karir, pelatihan, dan promosi internal secara langsung berkontribusi terhadap retensi karyawan, terutama dalam lingkungan kerja yang kompetitif.

Penelitian ini mengkaji pengaruh kerangka AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) terhadap retensi talenta, dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Konsep AMO menjelaskan bahwa kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) merupakan komponen utama dalam membentuk perilaku karyawan yang produktif dan loyal terhadap organisasi (Prasetyo et al., 2023). Penerapan konsep AMO yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang mendukung karyawan untuk berkontribusi optimal.

Penambahan variabel keterlibatan karyawan sebagai mediasi menjadi relevan karena keterlibatan menjadi jembatan antara faktor AMO dengan keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau keluar dari organisasi (Azan et al., 2022). Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan fungsional cenderung memiliki rasa memiliki yang tinggi dan loyal terhadap perusahaan (Ginting et al., 2025). Oleh karena itu, mediasi lebih tepat digunakan dibandingkan moderasi karena tujuan utama dari penelitian ini adalah menjelaskan *bagaimana* dan *mengapa* variabel AMO berpengaruh terhadap retensi talenta melalui keterlibatan, bukan sekadar menguji kekuatan hubungan antar variabel (Adriati et al., 2023).

Penelitian sebelumnya lebih banyak mengkaji pengaruh AMO terhadap kinerja dan kepuasan kerja secara umum, tanpa mengintegrasikan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam konteks retensi talenta (Costa et al., 2024). Selain itu, penelitian pada sektor farmasi, khususnya di Indonesia, masih sangat terbatas, di mana sebagian besar studi terdahulu fokus pada sektor jasa, pendidikan, atau pemerintahan (Azan et al., 2022). Berdasarkan GAP tersebut, penelitian ini berkontribusi dalam dua hal utama. Pertama, memberikan pemahaman teoritis mengenai peran keterlibatan karyawan sebagai jembatan pengaruh antara AMO dan retensi talenta. Kedua, menyediakan bukti empiris berbasis sektor farmasi di Indonesia yang selama ini belum banyak dieksplorasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi manajemen PT X dalam merumuskan strategi pengembangan talenta dan membangun sistem kerja yang mendukung keterlibatan karyawan secara menyeluruh (Ginting et al., 2025).

KAJIAN PUSTAKA

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori oleh (Maslow, 1943) ini menyatakan bahwa dorongan manusia berasal dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang terbagi ke dalam lima jenjang, yaitu kebutuhan fisik, rasa aman, hubungan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam lingkungan organisasi, pemenuhan kebutuhan dasar seperti upah yang memadai dan kondisi kerja yang aman merupakan langkah awal, sementara kesempatan untuk berkembang secara profesional dan mendapatkan apresiasi menjadi bagian dari pemenuhan kebutuhan tingkat lanjut. Dalam penelitian ini, kerangka berpikir utamanya merujuk pada *Theory of Human Resource Management (HRM)* yang menekankan hubungan langsung antara praktik pengelolaan SDM dan hasil perilaku karyawan, seperti keterlibatan dan retensi (Costa et al., 2024). Teori ini menekankan bahwa peran strategis manajemen SDM terletak pada kemampuannya menciptakan sistem yang membentuk kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*) untuk mendorong kinerja serta loyalitas jangka panjang (Afifa & Probosari, 2025).

Kerangka AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*)

Kerangka AMO merupakan pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya tiga elemen utama: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*). Ketiga elemen ini dirancang untuk meningkatkan kinerja individu serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Bos-Nehles et al., 2023). Pendekatan ini pertama kali diperkenalkan oleh Bailey (1993) dan sejak itu telah digunakan secara luas untuk mengevaluasi kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia (Paauwe, 2024).

Ability

Ability atau kemampuan mengacu pada kapasitas individu untuk melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang dimilikinya. Dalam konteks organisasi, kemampuan individu menjadi fondasi dalam memastikan bahwa tugas-tugas organisasi dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Sulistiyawati & Prabowo, 2022). Kemampuan individu ini mencakup keterampilan teknis, interpersonal, dan kognitif yang diperlukan untuk mencapai hasil yang optimal. (Bos-Nehles et al., 2023) menegaskan bahwa kemampuan individu merupakan elemen utama dalam kerangka kerja AMO (*Ability-Motivation-Opportunity*), yang digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan loyalitas, dan daya saing organisasi. Kemampuan seorang individu tidak hanya ditentukan oleh bakat bawaan, tetapi juga dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung (Tamami, 2020). Dalam lingkungan organisasi modern yang dinamis, pengembangan kemampuan individu menjadi semakin penting untuk memastikan keberhasilan adaptasi terhadap perubahan teknologi, kebutuhan pasar, dan tantangan globalisasi.

Motivation

Motivasi adalah dorongan internal yang memengaruhi individu untuk bertindak atau mencapai

tujuan tertentu. Dalam kerangka AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*), motivasi dianggap sebagai elemen penting yang mendorong karyawan untuk berkinerja optimal dan mencapai target organisasi (Malik & Lenka, 2019). Motivasi mencakup faktor intrinsik, seperti rasa pencapaian, dan faktor ekstrinsik, seperti penghargaan finansial dan pengakuan (Ramadhan dan Ekhsan, 2024). Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan loyalitas dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang termotivasi secara berkesinambungan meningkatkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, inovasi yang berkelanjutan, dan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Ali et al., 2022). Motivasi juga memengaruhi berbagai aspek, seperti kualitas layanan, efisiensi operasional, dan tingkat retensi karyawan (Rahadi et al., 2024).

Opportunity

Opportunity atau peluang adalah kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk berkontribusi secara aktif dan berkembang. Seperti mendapatkan akses ke sumber daya, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan partisipasi dalam proyek-proyek strategis yang mendukung pengembangan profesional karyawan (Bos-Nehles et al., 2023). Peluang menjadi salah satu elemen utama dalam teori *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO), yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui optimalisasi karyawan (Ali et al., 2022). Dalam organisasi yang menganut prinsip inklusivitas, karyawan cenderung merasa lebih percaya diri untuk mengambil inisiatif dan mengeksplorasi ide-ide baru, ketika mereka memiliki percaya diri akan kesempatan yang diberikan, mereka akan jauh lebih loyal kepada perusahaan (Olivia et al., 2024).

Talent Retention

Retensi talenta adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan berbakat yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Menurut (Sulistiyawati dan Prabowo, 2022) retensi talenta mencerminkan keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang menarik bagi karyawan berbakat. Organisasi yang mampu mempertahankan talenta utamanya memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar dalam menghadapi tantangan bisnis di era globalisasi. (Akhsana, 2023) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki hubungan jangka panjang dengan organisasi cenderung memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, sehingga meningkatkan loyalitas pelanggan. Menurut (Marin-Garcia & Tomas, 2016), menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan berkontribusi sebanyak mungkin dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Employee Engagement

Keterlibatan karyawan ("*employee engagement*") adalah konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia (HRM) yang mencerminkan hubungan emosional dan profesional antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja. Menurut (Hariyanto & Ferdian, 2019) keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai tingkat di mana seorang karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Definisi ini sering digunakan untuk menggambarkan kualitas hubungan yang menentukan tingkat produktivitas dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Keterlibatan karyawan menjadi elemen mediasi penting dalam menciptakan efek jangka panjang dari strategi retensi berbasis talent management (Azan et al., 2022). Ketika keterlibatan tumbuh melalui dukungan organisasi, maka loyalitas dan intensi bertahan dalam jangka panjang akan semakin tinggi (Savitri et al., 2022).

PEGEMBANGAN HIPOTESIS

Ability Terhadap Talent Retention

Kemampuan individu merupakan faktor utama dalam kerangka kerja AMO karena dapat mendorong peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan (Bos-Nehles et al., 2023). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan yang terstruktur dapat meningkatkan kemampuan, yang berdampak pada meningkatnya retensi karyawan (Tamami, 2020). Hasil ini diperkuat oleh temuan Ramadhan dan Ekhsan (Ramadhan dan Ekhsan, 2024) yang menunjukkan bahwa kemampuan yang dikembangkan melalui strategi manajemen talenta berdampak signifikan terhadap keterlibatan dan retensi. Zaky (2020), juga menegaskan bahwa kompetensi dan motivasi karyawan saling berkaitan dalam memengaruhi retensi. Dukungan lebih lanjut datang dari (Adriati et al., 2023) yang menekankan bahwa kemampuan yang dimiliki karyawan, jika dimanfaatkan dengan tepat oleh organisasi, akan memperkuat komitmen dan retensi. (Ginting et al., 2025) menambahkan bahwa pelatihan dan

pengembangan berkelanjutan memicu peningkatan kemampuan, yang menjadi kunci untuk mempertahankan talenta di tengah persaingan. Studi [Costa et al., \(2024\)](#) juga menyimpulkan bahwa pendekatan sistematis terhadap pengembangan kemampuan memiliki pengaruh nyata terhadap *talent retention*.

H1: *Ability* berpengaruh positif terhadap *talent retention*.

Motivation Terhadap Talent Retention

Motivasi kerja memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan karena berkaitan langsung dengan komitmen dan produktivitas ([Ali et al., 2022](#)). Penelitian ([Sofianti & Susanto, 2024](#)) mengungkapkan bahwa motivasi berkontribusi terhadap peningkatan retensi dalam konteks pengembangan karier. Temuan serupa dikemukakan oleh ([Hariyanto & Ferdian, 2019](#)) yang menggarisbawahi kontribusi signifikan motivasi terhadap keterlibatan dan loyalitas karyawan. Penelitian oleh ([Rahadi et al., 2024](#)) menyatakan bahwa karyawan yang merasa didukung dan dihargai cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi. ([Yani & Saputra, 2023](#)) memperlihatkan bahwa motivasi, dalam sinergi dengan manajemen talenta, merupakan fondasi retensi yang kuat, terutama di kalangan Gen Y dan Z. [Afifa & Probosari \(2025\)](#) juga menemukan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara talenta dan komitmen organisasi. ([Savitri et al., 2022](#)) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan strategi motivasional berbasis insentif dan pengembangan karier mengalami peningkatan keterikatan dan loyalitas karyawan.

H2: *Motivation* berpengaruh positif terhadap *talent retention*.

Opportunity Terhadap Talent Retention

Organisasi yang memberikan peluang kepada karyawan untuk berkembang menunjukkan tingkat retensi yang lebih tinggi ([Olivia et al., 2024](#)). Hal ini sejalan dengan penelitian ([Solihat & Salendu, 2023](#)) meneliti mengenai bagaimana dimensi peluang pertumbuhan karir terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan startup PT X. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif peluang pertumbuhan karir karyawan terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh ([Kossyva et al., 2024](#)) yang memfokuskan pentingnya pengelolaan peluang kerja dalam mempertahankan talenta di sektor jasa berbasis pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan peluang dan kesempatan kepada karyawannya akan lebih cenderung mempertahankan talenta. Penelitian yang dilakukan oleh ([Olivia et al., 2024](#)) menambahkan bahwa fleksibilitas dan rotasi kerja mendorong loyalitas. Studi oleh [Prasetyo et al., \(2023\)](#) menunjukkan bahwa pemberian kesempatan kerja merupakan komponen penting dalam sistem manajemen talenta yang efektif. [Adriati et al., \(2023\)](#) menegaskan bahwa *talent retention* meningkat signifikan ketika perusahaan menciptakan peluang belajar dan kontribusi. ([Ginting et al., 2025](#)) menemukan bahwa sistem karier yang transparan dan peluang berkembang mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

H3: *Opportunity* berpengaruh positif terhadap *talent retention*

Ability Terhadap Employee Engagement

Dalam konteks organisasi, kemampuan individu menjadi fondasi dalam memastikan bahwa tugas-tugas organisasi dapat diselesaikan secara efisien dan efektif ([Sulistyawati & Prabowo, 2022](#)). Hal ini sejalan dengan penelitian ([Malik & Lenka, 2019](#)) meneliti mengenai kerangka AMO dalam konteks perilaku karyawan, khususnya bagaimana kemampuan memengaruhi keterlibatan dan retensi. Studi ini menemukan bahwa kemampuan karyawan yang dikelola dengan baik dan meminimalkan perilaku destruktif seperti konflik atau resistensi terhadap perubahan, selain itu kemampuan juga meningkatkan perilaku konstruktif yang penting dalam meningkatkan keterlibatan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh ([Johar et al., 2024](#)) dalam penelitiannya menganalisis praktik-praktik sumber daya manusia khususnya dalam *ability*, *motivation*, dan *opportunity* terhadap keterlibatan karyawan pada sektor jasa di Lembah Kang, Malaysia. Studi ini memberikan hasil bahwa praktik-praktik yang berfokus pada kemampuan karyawan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Sejalan dengan penelitian ([Harmen & Sunjaya, 2022](#)) pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sumatera Utara memperoleh hasil bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*, sedangkan *ability of employees* berpengaruh positif pada *employee engagement*.

H4: *Ability* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Motivation Terhadap Employee Engagement

Dalam kerangka AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*), motivasi dianggap sebagai elemen penting yang mendorong karyawan untuk berkinerja optimal dan mencapai target organisasi (Malik & Lenka, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh (Ali et al., 2022) menganalisis dampak motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menyoroti bahwa motivasi intrinsik yang ditingkatkan melalui pengakuan, intensif, dan pemberian tanggung jawab tambahan memiliki dampak signifikan terhadap keterlibatan dan retensi karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Engidaw, 2021) yang membahas mengenai bagaimana pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap keterlibatan karyawan di sektor publik. Studi ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap keterlibatan karyawan, namun ditemukan bahwa motivasi ekstrinsik dianggap lebih berpengaruh signifikan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Asaria & Mansyur, 2024), yang memberikan hasil bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

H5: *Motivation* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Opportunity Terhadap Employee Engagement

Pemberian kesempatan berkembang dalam organisasi mendorong keterlibatan karyawan dengan meningkatkan rasa kepemilikan (Ali et al., 2022). Penelitian yang dilakukan oleh (Banuari et al., 2021) menyoroti mengenai pentingnya kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk berkontribusi untuk perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesempatan yang diberikan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memperkuat rasa memiliki dan kepercayaan terhadap organisasi. Karyawan akan lebih termotivasi dan berkontribusi secara maksimal untuk perusahaan ketika mereka diberi kesempatan berkembang. Selain itu penelitian (Widyawati et al., 2021) memberikan hasil bahwa kompensasi, *work life balance*, dan kesempatan berkembang berpengaruh terhadap *employee engagement* Gen Y di PT "X". Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fadli, 2020) pada Rumah Sakit Umum Daerah Nanga Pinoh Kabupaten Melawi, yang memberikan hasil bahwa terdapat pengaruh variabel kesempatan terhadap *employee engagement*. Prasetyo et al., (2023) menekankan pentingnya sistem karier berbasis kompetensi untuk meningkatkan engagement. (Ginting et al., 2025) juga menemukan bahwa karyawan yang diberi kesempatan berekspreasi dan berkembang menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi.

H6: *Opportunity* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Employee Engagement Memediasi Hubungan antara Ability dan Talent Retention

Menurut (Hariyanto & Ferdian, 2019) keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai tingkat di mana seorang karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Penelitian (Azan et al., 2022) mengkaji tentang hubungan antara *talent management* dengan *talent retention*, *talent management* dengan *employee engagement*, *employee engagement* dengan *talent retention*, dan peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara *talent management* dengan *talent retention* pada pegawai BPJS Kesehatan Kadeputian Wilayah Sumbagteng Jambi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent retention* dan variabel *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement*. Selain itu, variabel *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *talent retention*. Hasil lainnya menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* berhasil memediasi hubungan antara *talent management* dan *talent retention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Gede, 2019) yang memberikan hasil *ability* berpengaruh terhadap *talent retention* yang dimediasi oleh variabel *employee engagement*.

H7: *Employee engagement* memediasi hubungan antara *ability* dan *talent retention*.

Employee Engagement Memediasi Hubungan antara Motivation dan Talent Retention

Menurut (Marin-Garcia & Tomas, 2016), menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan berkontribusi sebanyak mungkin dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Penelitian (Ekhsan & Taopik, 2020) membahas mengenai pengaruh *talent management* terhadap *employee retention* yang dimediasi *employee engagement* pada PT. Matahari Putra Prima, Tbk Cikarang. Mereka menemukan bahwa *talent management* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* terbukti menunjukkan pengaruh positif dalam dalam memediasi *talent management* dan *employee retention* pada PT. Matahari Putra Prima, Tbk Cikarang. (Mirsandi et al.,

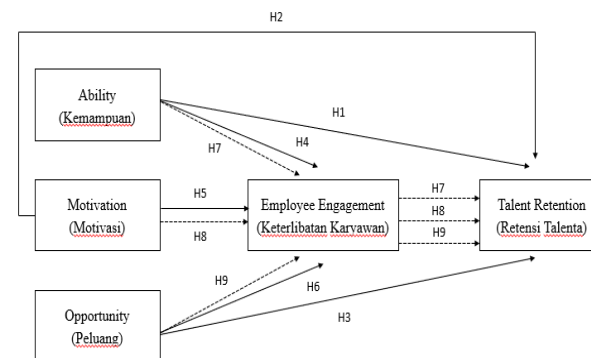
2025) menunjukkan bahwa keterlibatan perilaku sering kali terlihat dalam bentuk partisipasi aktif dalam proyek tim, upaya ekstra untuk menyelesaikan tugas, dan dukungan terhadap kolega.

H8: *Employee engagement* memediasi hubungan antara *motivation* dan *talent retention*.

Employee Engagement* Memediasi Hubungan antara *Opportunity* dan *Talent Retention

Keterlibatan karyawan (*“employee engagement”*) adalah konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia (HRM) yang mencerminkan hubungan emosional dan profesional antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja (Hariyanto & Ferdian, 2019). Karyawan dapat membuat lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif jika mereka memiliki pemimpin yang mendukung ide-ide baru dan membiarkan mereka menyuarakan impian mereka (Olivia et al., 2024). Kepemimpinan inklusif menekankan pentingnya kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pemberian umpan balik yang konstruktif (Obaid et al., 2022). Dalam penelitiannya (Julianda, 2020) meneliti hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan, hubungan antara keterlibatan karyawan dan retensi karyawan, serta hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Kota Metro. Menurut penelitian mereka, keterlibatan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sedangkan manajemen talenta tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Sedangkan keterlibatan karyawan dapat memediasi hubungan antara manajemen talenta yang menekankan pada peluang dan retensi karyawan. Selain itu penelitian Penelitian lainnya oleh (Malik et al., 2024) Keterlibatan karyawan dapat memediasi hubungan antara *opportunity* dan retensi talenta.

H9: *Employee engagement* memediasi hubungan antara *opportunity* dan *talent retention*.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer. Data primer diperoleh dari survei melalui distribusi kuisioner kepada responden melalui *Google Forms*, kuisioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan item-item pengukuran variabel oleh (Malik et al., 2024) yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Instrumen kuisioner dirancang berdasarkan item pada tabel 1 dengan menggunakan poin skala likert 5. Instrumen diuji coba pada kelompok kecil untuk mengetahui kelayakan setiap butir item. Sedangkan teknik yang digunakan teknik *simple random sampling*, teknik ini merupakan pengambilan data dari populasi yang sudah ditentukan secara acak tanpa memandang tingkatan. Penelitian ini memanfaatkan latar belakang tempat pada PT. X. PT. X berlokasi di Jl. Stadion No. 1 Kecamatan Pandaan Kabupaten Pasuruan Provinsi Jawa Timur. PT. X juga memiliki kantor pusat yang beralamat di Pondok Indah Office Tower 1 Lt. 9, Suite 902, Jl. Sultan Iskandar Muda Jakarta Selatan. PT. X merupakan perusahaan farmasi dan anggota grup Otsuka di Indonesia. Perusahaan yang resmi didirikan pada tahun 1973 dan menjadi anggota Grup Otsuka sejak tahun 1995, PT. X memproduksi dan mendistribusikan infus di Indonesia. Penelitian ini melibatkan 580 karyawan PT. X, dengan 100 sampel diambil melalui rumus Slovin.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Item
Ability	Kemampuan dapat diartikan kapasitas individu untuk melaksanakan tugas sesuai	1. Organisasi saya menyediakan informasi tentang pekerjaan kepada kandidat pada saat perekrutan

	kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki.	- Organisasi saya melakukan upaya yang besar dalam memilih kandidat - Organisasi saya memilih kandidat yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diinginkan - Organisasi saya menyediakan kegiatan pengembangan professional (misalnya, pembinaan, pelatihan, kursus teknis khusus dan sertifikasi professional - Organisasi saya menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan yang berubah - Organisasi saya mendorong saya untuk berpartisipasi dalam seminar, lokakarya, program meditasi, lokakarya penghilang stress, dan kamp yoga.
		Sumber: (Malik et al., 2024)
Motivation	Dorongan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan mereka	- Organisasi saya menyediakan tunjangan dan fasilitas untuk kehidupan yang baik - Memberikan bantuan perawatan kesehatan kepada saya dan anggota keluarga saya - Menganggap serius diskusi tinjauan kinerja - Berkonsultasi atau memberi tahu saya sebelum menetapkan hasil terkait pekerjaan saya - Melakukan kegiatan rekreasi, perayaan sesekali dan kesejahteraan - Memungkinkan untuk melakukan pekerjaan dan tugas yang berhubungan dengan rumah.
		Sumber: (Malik et al., 2024)
Opportunity	Kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya untuk berkontribusi dan berkembang melalui partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan.	- Melakukan upaya berkelanjutan untuk menciptakan rasa memiliki di antara karyawan - Melibatkan saya dalam peningkatan kualitas, pemecahan masalah, diskusi meja bundar atau sistem saran - Sering mengadakan pertemuan formal maupun informal untuk membahas berbagai hal - Memungkinkan saya membuat

		keputusan sendiri tentang cara menjadwalkan pekerjaan saya
		5. Memungkinkan saya mengambil keputusan secara independen mengenai hal-hal yang berkaitan dengan bawahan seperti alokasi dan pengawasan pekerjaan, pemindahan, promosi, pemberian cuti dan tindakan disiplin
		6. Melibatkan pelaksanaan berbagai tugas, penugasan dan proyek.
		Sumber: (Malik et al., 2024)
Employee Engagement	Tingkat emosional dengan pekerjaan serta komitmen karyawan terhadap organisasi yang berpengaruh kepada produktivitas dan loyalitas.	1. Saat bekerja, saya merasa penuh energi 2. Saya antusias dengan pekerjaan saya 3. Saya terlibat dalam pekerjaan saya.
		Sumber: (Malik et al., 2024)
Talent Retention	Kemampuan organisasi mempertahankan karyawan berbakat yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.	1. Saya berharap esok hari menemukan saya di sini 2. Saya merasa termotivasi untuk tetap berada di organisasi ini dalam jangka waktu yang lama 3. Saya ingin tetap berada di organisasi ini karena selama di sini, saya akan mencapai masa depan yang lebih baik sesuai harapan saya 4. Saya tidak mungkin mencari pekerjaan baru tahun depan 5. Saya cenderung akan tetap bertahan di organisasi ini bahkan jika saya mendapat kesempatan untuk mengubah karier saya.
		Sumber: (Malik et al., 2024)

HASIL

Tabel 2. Karakteristik Responden

Jabatan	Jumlah	Persentase
Staff	15	15%
Shift Head	7	7%
Kepala Departemen	4	4%
Operator	15	15%
Unit head	22	22%
HRD	1	1%
Group head	26	26%
non jabatan	3	3%

Executive Secretary	1	1%
Chief security	1	1%
Process head	5	5%
Lama Bekerja		
0-10 tahun	27	27%
11-20 tahun	35	35%
21-30 tahun	32	32%
>30 tahun	6	6%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	90	90%
Perempuan	10	10%
Usia		
17-25 tahun	1	1%
26-35 tahun	36	36%
36-45 tahun	23	23%
>45 tahun	40	40%
Pendidikan Terakhir		
SLTA	18	18%
D3	39	39%
S1	43	43%

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Menurut kategori jenis kelamin pada Tabel 2, terdapat lebih banyak responden laki-laki daripada perempuan, persentase 90% untuk responden laki-laki dan 10% untuk responden perempuan. Lalu diketahui dari total keseluruhan responden usia yang paling banyak berada pada usia >45 tahun jumlah total 40 responden atau dengan persentase 40%. Pada kategori jabatan diperoleh bahwa responden yang memiliki jabatan *Group Head* paling banyak, yaitu berjumlah 26%, sedangkan responden paling sedikit pada jabatan HRD, *Executive Secretary*, dan *Chief Security* yang masing-masing memiliki persentase 1%. Pada kategori lama bekerja menunjukkan bahwa kebanyakan responden telah bekerja selama 11-20 tahun, dengan jumlah persentase 35%, sedangkan untuk paling sedikit responden bekerja >30 tahun, dengan persentase 6%. Selanjutnya, pada kategori pendidikan terakhir paling banyak ditunjukkan pada S1 sebanyak 43 responden dari total keseluruhan atau dengan persentase 43%.

Hasil Validitas Konvergen

Tabel 3. Hasil Validitas Konvergen

	Ability	Employee Engagement	Motivation	Opportunity	Talent retention
X1.1	0.771				
X1.2	0.788				
X1.3	0.781				
X1.4	0.813				
X1.5	0.812				
X1.6	0.779				

X2.1	0.783
X2.2	0.726
X2.3	0.808
X2.4	0.860
X2.5	0.786
X2.6	0.760
X3.1	0.745
X3.2	0.740
X3.3	0.758
X3.4	0.788
X3.5	0.745
X3.6	0.744
Y1.1	0.702
Y1.2	0.925
Y1.3	0.849
Y1.4	0.732
Y1.5	0.806
Z1.1	0.919
Z1.2	0.913
Z1.3	0.755

Sumber: Data Diolah peneliti, 2025

Prinsip validitas konvergen mengatakan bahwa indikator yang mengukur struktur yang sama harus memiliki korelasi yang kuat satu sama lain. Ini dicapai ketika dua instrumen yang berbeda menunjukkan korelasi yang kuat antara mereka dalam mengukur struktur yang sama. Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa hasil uji outer loading menunjukkan $>0,70$. Hasil uji outer loading dikatakan valid apabila nilai outer loading $>0,70$. Maka, validitas konvergen pada penelitian ini dikatakan terpenuhi.

Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 4. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Ability</i>	0.601
<i>Employee engagement</i>	0.749
<i>Motivation</i>	0.597
<i>Opportunity</i>	0.614
<i>Talent retention</i>	0.555

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Average Variance Extracted (AVE), yang menunjukkan besarnya varian indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Validitas diskrimininan ditunjukkan jika akar AVE suatu struktur lebih besar daripada korelasi dengan struktur lain. Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai AVE tiap variabel $>0,50$. Indikator dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai AVE $>0,50$. Maka, dapat disimpulkan bahwa nilai AVE seluruh indikator pada penelitian ini $>0,50$ sehingga dapat dikatakan valid.

Hasil Validitas Diskriminan

Tabel 5. Hasil Validitas Diskriminan

	<i>Ability</i>	<i>Employee engagement</i>	<i>Motivation</i>	<i>Opportunity</i>	<i>Talent retention</i>
<i>Ability</i>	0,724				
<i>Employee engagement</i>	0.796	0,569			

Motivation	1.037	0.780	0,766		
Opportunity	0.968	0.704	0.996	0,688	
Talent retention	0.701	0.643	0.763	0.835	0,635

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Untuk memastikan bahwa konstruk yang dikembangkan benar-benar berbeda secara empiris satu sama lain, validitas diskriminan diperlukan. Validitas ini dievaluasi melalui analisis cross loading. Dibandingkan dengan konstruk lain dalam model, indikator seharusnya memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk aslinya. Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan pada tabel 5 bahwa nilai validitas diskriminan $<0,90$. Hal ini dapat dikatakan bahwa kuesioner dikatakan valid apabila nilai $<0,90$.

Hasil Uji Reabilitas

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Ability	0.867	0.872	0.900	0.601
Employee engagement	0.828	0.836	0.899	0.749
Motivation	0.864	0.873	0.898	0.597
Opportunity	0.794	0.736	0.797	0.614
Talent retention	0.767	0.868	0.840	0.555

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Reliabilitas dalam penelitian kuantitatif menggambarkan tingkat konsistensi alat ukur dalam menghasilkan hasil yang stabil ketika digunakan untuk mengukur suatu konstruk yang sama. Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha maupun *Composite Reliability* berada di atas 0,70. Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 6 seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (Rho_c) $>0,70$ maka dikatakan reliabel.

Hasil Koefisien Determinasi (R square)

Tabel 7. Hasil Koefisien Determinasi (R square)

	R-square	R-square adjusted
Employee engagement	0.475	0.458
Talent retention	0.494	0.473

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

R-square *talent retention* sebesar 0,494 atau 49,4% dan R-square *employee engagement* sebesar 0,475 atau 47,5%. Hal ini menjelaskan bahwa *talent retention* mampu dijelaskan oleh *ability*, *motivation*, dan *opportunity* sebesar 49,4%, sedangkan sisanya 50,6% dijelaskan oleh factor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan *employee engagement* mampu dijelaskan oleh *ability*, *motivation* dan *opportunity* sebesar 47,5%, sedangkan sisanya 52,5% dijelaskan oleh factor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil Predictive Relevance (Q square)

Tabel 8. Hasil Predictive Relevance (Q square)

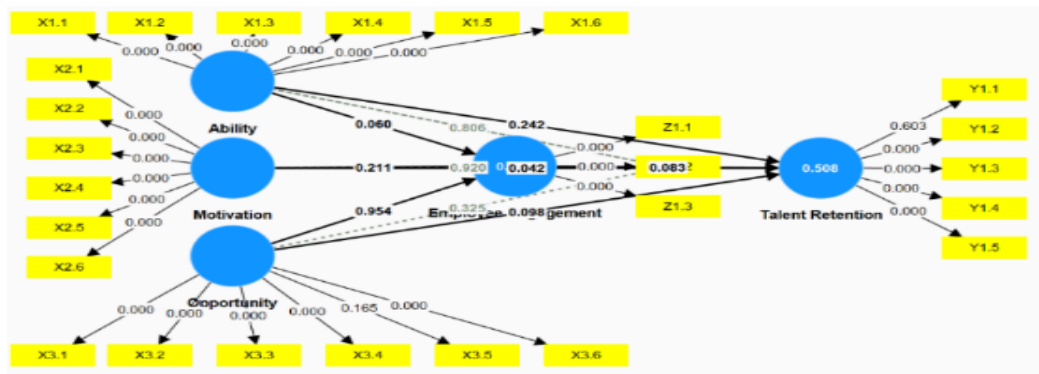
	Q²predict	RMSE	MAE
Employee engagement	0.593	0.834	0.595
Talent retention	0.511	0.778	0.580

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Pengukuran Q² (predictive relevance) bertujuan untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi indikator-indikator pada konstruk endogen Kriteria interpretasi nilai Q² terdiri atas Q² $> 0,35$

(prediksi kuat), $Q^2 > 0,15$ (prediksi sedang), dan $Q^2 > 0,02$ (prediksi lemah). Berdasarkan tabel diatas bahwa nilai Q^2 variabel *employee engagement* sebesar 0.593 sedangkan *talent retention* sebesar 0.511, hal ini menunjukkan bahwa nilai Q^2 tinggi.

Uji Hipotesis



Gambar 2 Hasil Bootstrapping
Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025)

Gambar 2 Teknik *bootstrapping* digunakan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antar konstruk laten dengan menggunakan pendekatan *resampling* terhadap data asli. Pengujian ini mengandankan nilai t-statistik yang diinterpretasikan pada taraf signifikansi 5%, yaitu sebesar 1,96. Pada gambar 2 dijelaskan bahwa seluruh nilai t-statistik pada variabel *ability*, *motivation*, *opportunity*, *employee engagement* dan *talent retention* lebih dari 1,96. Koefisien jalur pada motivasi (0.211) dan *opportunity* (0.325) memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap keterlibatan karyawan, dibandingkan *ability* (0.042). meskipun pengaruh keterlibatan karyawan terhadap *talent retention* relatif kecil (0.083), namun signifikan.

a). Pengaruh Langsung Antar Konstruk

Tabel 9. Hasil Pengaruh Langsung Antar Konstruk

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
<i>Ability -> Employee engagement</i>	0.410	0.403	0.218	1.983	0.000
<i>Ability -> Talent retention</i>	0.242	0.179	0.207	1.970	0.002
<i>Motivation -> Employee engagement</i>	0.308	0.257	0.246	4.251	0.000
<i>Motivation -> Talent retention</i>	0.448	0.383	0.220	2.034	0.000
<i>Opportunity -> Employee engagement</i>	0.212	0.047	0.209	3.058	0.001
<i>Opportunity -> Talent retention</i>	0.306	0.307	0.185	3.656	0.002

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025)

- Ability* berpengaruh secara signifikan terhadap *talent retention* dengan nilai sampel asli sebesar 0,242 dan nilai t-statistik sebesar 1,970, sedangkan terhadap *employee engagement* dengan nilai sampel sebesar 0,410 dan nilai t-statistik sebesar 1,983 sehingga

- hipotesis H1 dan H4 diterima.
- Motivation* memiliki dampak signifikan terhadap *talent retention* dengan nilai sampel asli sebesar 0,448 dan nilai t-statistik sebesar 2,034, sedangkan terhadap *employee engagement* dengan nilai sampel sebesar 0,308 dan nilai t-statistik sebesar 4,251 sehingga H2 dan H5 diterima
 - Opportunity* berpengaruh secara signifikan terhadap *talent retention* dengan nilai sampel asli sebesar 0,306 dan nilai t-statistik sebesar 3,656, sedangkan terhadap *employee engagement* dengan nilai sampel sebesar 0,212 dan nilai t-statistik sebesar 3,058 sehingga H3 dan H6 diterima

b). Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk

Tabel 10. Hasil Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
<i>Ability x Employee engagement -> Talent retention</i>	0.388	0.306	0.357	2.245	0,001
<i>Motivation x Employee engagement -> Talent retention</i>	0.336	0.122	0.357	2.100	0,001
<i>Opportunity x Employee engagement -> Talent retention</i>	0.189	0.228	0.193	2.984	0,000

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025)

- Employee engagement* sebagai mediasi antara *ability* dan *talent retention* memiliki nilai sampel asli sebesar 0,388 dan t-statistik sebesar 2,245 yang lebih besar dari 1,96. Oleh karena itu, H7 diterima.
- Employee engagement* sebagai mediasi antara *motivation* dan *talent retention* memiliki nilai sampel asli sebesar 0,336 dan t-statistik sebesar 2,100 yang lebih besar dari 1,96. Oleh karena itu, H8 diterima.
- Employee engagement* sebagai mediasi antara *opportunity* dan *talent retention* memiliki nilai sampel asli sebesar 0,189 dan t-statistik sebesar 2,984 yang lebih besar dari 1,96. Oleh karena itu, H9 diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Ability* terhadap Talent Retention

Ability mempunyai pengaruh yang positif terhadap retensi talenta pada karyawan PT X. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan yang terstruktur dapat meningkatkan kemampuan, yang berdampak pada meningkatnya retensi karyawan (Tamami, 2020). Hasil ini diperkuat oleh temuan (Ramadhan dan Ekhsan, 2024) yang menunjukkan bahwa kemampuan yang dikembangkan melalui strategi manajemen talenta berdampak signifikan terhadap keterlibatan dan retensi. Zaky (2020), juga menegaskan bahwa kompetensi dan motivasi karyawan saling berkaitan dalam memengaruhi retensi. Dukungan lebih lanjut datang dari (Adriati et al., 2023) yang menekankan bahwa kemampuan yang dimiliki karyawan, jika dimanfaatkan dengan tepat oleh organisasi, akan memperkuat komitmen dan retensi. (Ginting et al., 2025) menambahkan bahwa pelatihan dan pengembangan berkelanjutan memicu peningkatan kemampuan, yang menjadi kunci untuk mempertahankan talenta di tengah persaingan. Studi Costa et al., (2024) juga menyimpulkan bahwa

pendekatan sistematis terhadap pengembangan kemampuan memiliki pengaruh nyata terhadap *talent retention*. Berdasarkan hasil penelitian, PT X sebaiknya secara konsisten terus mengembangkan kemampuan karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan. Program tersebut harus terstruktur dan relevan, maka dari itu program tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan potensi setiap karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan profesional, perusahaan dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan, hal ini berpotensi meningkatkan keterikatan dan keinginan mereka bertahan diperusahaan.

Pengaruh Motivation Terhadap Talent Retention

Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap retensi talenta pada karyawan PT X. Hasil penelitian sebelumnya oleh penelitian (Sofianti & Susanto, 2024) mengungkapkan bahwa motivasi berkontribusi terhadap peningkatan retensi dalam konteks pengembangan karier. Temuan serupa dikemukakan oleh (Hariyanto & Ferdian, 2019) yang menggarisbawahi kontribusi signifikan motivasi terhadap keterlibatan dan loyalitas karyawan. Penelitian oleh (Rahadi et al., 2024) menyatakan bahwa karyawan yang merasa didukung dan dihargai cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi. (Yani & Saputra, 2023) memperlihatkan bahwa motivasi, dalam sinergi dengan manajemen talenta, merupakan fondasi retensi yang kuat, terutama di kalangan Gen Y dan Z. Afifa & Probosari (2025) juga menemukan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara talenta dan komitmen organisasi. (Savitri et al., 2022) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan strategi motivasional berbasis insentif dan pengembangan karier mengalami peningkatan keterikatan dan loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, PT X perlu untuk terus menyediakan tunjangan dan fasilitas untuk kehidupan yang baik bagi karyawan. Karyawan dengan tingkat motivasi yang lebih tinggi akan mampu menunjukkan loyalitas yang lebih besar kepada perusahaan, sehingga terjadi peningkatan *talent retention* di perusahaan tersebut, maka *motivation* dapat mendukung pencapaian retensi talenta yang optimal.

Pengaruh Opportunity terhadap Talent Retention

Opportunity mempunyai pengaruh yang positif terhadap retensi talenta pada karyawan PT X. Hasil penelitian sebelumnya oleh (Solihat & Salendu, 2023) menegaskan bahwa peluang pertumbuhan karir memengaruhi niat untuk keluar dari perusahaan. Kossyva et al., (2024) menggarisbawahi pentingnya peluang kerja sebagai strategi retensi di sektor jasa. (Olivia et al., 2024) menambahkan bahwa fleksibilitas dan rotasi kerja mendorong loyalitas. Studi oleh (Prasetyo et al., 2023) menunjukkan bahwa pemberian kesempatan kerja merupakan komponen penting dalam sistem manajemen talenta yang efektif. Adriati et al., (2023) menegaskan bahwa *talent retention* meningkat signifikan ketika perusahaan menciptakan peluang belajar dan kontribusi. Ginting et al., (2025) menemukan bahwa sistem karier yang transparan dan peluang berkembang mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, PT X perlu memberikan kesempatan yang luas kepada karyawan seperti, melibatkan dalam peningkatan kualitas dan pemecahan masalah. Karena karyawan yang merasa memiliki kesempatan akan menciptakan rasa memiliki, sehingga dapat meningkatkan tingkat *talent retention* di perusahaan tersebut, maka *opportunity* dapat mendukung pencapaian *talent retention* secara optimal. Kesempatan tersebut akan menjadi dorongan karyawan untuk terus terlibat dan bertahan di perusahaan.

Pengaruh Ability terhadap Employee Engagement

Ability mempunyai pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan PT X. Hasil penelitian sebelumnya oleh (Malik & Lenka, 2019), kemampuan ini meningkatkan perilaku konstruktif yang penting untuk keterlibatan karyawan. Malik dan Lenka juga mencatat bahwa keterlibatan ini menjadi mediator utama dalam hubungan antara kemampuan karyawan dan retensi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *ability* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini juga didukung penelitian oleh (Harmen & Sunjaya, 2022) yang memberikan hasil bahwa *ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sumatera Utara. Penelitian lain oleh (Johar et al., 2024) yang memperoleh hasil bahwa praktik-praktik sumber daya manusia seperti *ability*, *motivation*, dan *opportunity* tidak berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan pada sektor jasa di Lembah Kang, Malaysia. Namun peneliti menemukan bahwa motivasi dan peluang yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan yang tinggi mendukung mereka untuk berpartisipasi atau terlibat di dalam perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian, PT X perlu menciptakan sistem pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dan terukur. Program tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan potensi setiap karyawan. Semakin tinggi kemampuan karyawan, selain itu perusahaan juga perlu memberikan umpan balik yang konstruktif untuk

membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, hal ini dapat berpengaruh terhadap tingkat keterikatan dan keinginan mereka bertahan di perusahaan.

Pengaruh Motivation terhadap Employee Engagement

Motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap keterlibatan karyawan PT X. Hasil penelitian sebelumnya oleh (Ali et al., 2022) mendukung temuan ini. Dalam penelitian mereka mengaplikasikan kerangka AMO untuk menganalisis dampak motivasi karyawan terhadap keterlibatan karyawan. Penulis juga menemukan bahwa motivasi menjadi pendorong utama keterlibatan emosional karyawan terhadap tujuan perusahaan. Penelitian (Engidaw, 2021) juga menampilkan hasil bahwa motivasi ekstrinsik dan intrinsik berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Namun peneliti menemukan bahwa motivasi ekstrinsik dianggap lebih berpengaruh signifikan. Sejalan dengan studi oleh (Asaria & Mansyur, 2024) yang dilakukan di PT. Tri Karya Wiguna Kota Semarang menunjukkan hasil bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka menunjukkan rasa memiliki yang lebih tinggi, sekaligus meningkatkan produktivitas dan kolaborasi dalam tim. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *motivation* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil penelitian, PT X perlu untuk terus mengelola motivasi karyawan secara menyeluruh dengan mempertimbangkan faktor intrinsik dan ekstrinsik. Untuk mendorong motivasi ekstrinsik perusahaan dapat membuat sistem penghargaan yang adil dan transparan, seperti tunjangan kesejahteraan dan pengakuan kerja. Sedangkan untuk mendorong motivasi intrinsik perusahaan harus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk membuat keputusan dan membangun hubungan kerja yang ramah dan menyenangkan.

Pengaruh Opportunity terhadap Employee Engagement

Opportunity mempunyai pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan PT X. Hasil penelitian sebelumnya oleh (Banuari et al., 2021) mendukung temuan ini. Studi mencatat bahwa kesempatan yang diberikan perusahaan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memperkuat rasa memiliki dan kepercayaan terhadap organisasi. (Widyawati et al., 2021) melakukan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompensasi, *work life balance*, dan kesempatan berkembang baik secara parsial maupun secara simultan memengaruhi terhadap *employee engagement* Gen Y PT "X". Studi yang dilakukan oleh (Fadli, 2020) pada Rumah Sakit Umum Daerah Nanga Pinoh Kabupaten Melawi juga memberikan hasil bahwa motivasi, kemampuan, dan kesempatan berpengaruh positif terhadap *employee engagement* yang menekankan pada kinerja karyawan. Selain itu penelitian oleh Prasetyo et al., (2023) menekankan pentingnya sistem karier berbasis kompetensi untuk meningkatkan engagement. (Ginting et al., 2025) juga menemukan bahwa karyawan yang diberi kesempatan berekspresi dan berkembang menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi. Ketika karyawan melihat peluang untuk maju, mereka lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Dengan demikian, *opportunity* berdampak pada keterlibatan karyawan karena menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kerja sama dan ide-ide baru, yang pada gilirannya mendukung retensi talenta. Berdasarkan hasil penelitian, PT X perlu memberikan kesempatan yang luas kepada karyawan seperti, melibatkan dalam peningkatan kualitas dan pemecahan masalah. Karena karyawan yang merasa memiliki kesempatan akan menciptakan rasa memiliki, sehingga dapat meningkatkan tingkat *talent retention* di perusahaan tersebut, maka *opportunity* dapat mendukung pencapaian *talent retention* secara optimal. Kesempatan tersebut akan menjadi dorongan karyawan untuk terus terlibat dan bertahan di perusahaan.

Pengaruh Employee Engagement Memediasi Hubungan antara Ability dan Talent Retention

Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara *ability* dan retensi talenta pada karyawan PT X. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Azan et al., 2022) yang memberikan hasil *ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel retensi talenta, selain itu hasil menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement*, sedangkan variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel retensi talenta. Hasil lain menunjukkan bahwa *employee engagement* berhasil memediasi hubungan antara variabel manajemen talenta dan retensi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Gede, 2019) yang memberikan hasil *ability* berpengaruh terhadap *talent retention* yang dimediasi oleh variabel *employee engagement*. Berdasarkan hasil penelitian, *employee engagement* sangat berpengaruh penting dalam menjadi faktor penentu dalam perantara hubungan kemampuan karyawan terhadap keputusan mereka untuk bertahan di dalam perusahaan. Sehingga PT X disarankan untuk membangun keterikatan emosional kepada setiap karyawan, hal ini dilakukan dengan

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung seperti budaya kerja yang inklusif dan komunikasi dua arah yang terbuka. Sehingga karyawan merasa antusias dan ikut terlibat di pekerjaan mereka.

Pengaruh Employee Engagement Memediasi Hubungan antara Motivation dan Talent Retention

Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara motivasi dan retensi talenta pada karyawan PT X. Menurut (Marin-Garcia & Tomas, 2016), menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan berkontribusi sebanyak mungkin dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Studi sebelumnya oleh (Ekhsan & Taopik, 2020) mereka menemukan bahwa *motivation* tidak berpengaruh positif dan signifikan pada retensi talenta, *motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan *employee engagement* terbukti menunjukkan pengaruh positif dalam dalam memediasi *motivation* dan retensi talenta pada PT. Matahari Putra Prima, Tbk Cikarang. Selain itu (Mirsandi et al., 2025) dalam penelitiannya memberikan hasil *motivation* berpengaruh terhadap *talent retention* yang dimediasi oleh variabel *employee engagement*. Berdasarkan hasil penelitian, *employee engagement* sangat berpengaruh penting dalam menjadi faktor penentu dalam perantara hubungan motivasi karyawan terhadap keputusan mereka untuk bertahan di dalam perusahaan. Sehingga PT X disarankan untuk membangun keterlibatan sebagai jalur strategis motivasi terhadap retensi talenta. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong partisipasi karyawan selain itu penting bagi perusahaan untuk memberikan umpan balik yang memotivasi karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai dan diakui.

Pengaruh Employee Engagement Memediasi Hubungan antara Opportunity dan Talent Retention

Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara *opportunity* dan retensi talenta pada karyawan PT X. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian sebelumnya oleh (Julianda, 2020) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara *opportunity* terhadap *employee retention* pada pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia Kota Metro. Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa *talent management* tidak berpengaruh terhadap *employee retention*, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* dan juga *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara *opportunity* terhadap *employee retention* pada pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia Kota Metro. Selain itu penelitian oleh (Malik et al., 2024) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat memediasi hubungan antara *opportunity* dan retensi talenta. Berdasarkan hasil penelitian, *employee engagement* sangat berpengaruh penting dalam menjadi faktor penentu dalam perantara hubungan kesempatan yang diperoleh karyawan terhadap keputusan mereka untuk bertahan di dalam perusahaan. Sehingga PT X perlu secara aktif menciptakan dan memperluas kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi, berkembang, dan memberikan kontribusi dalam lingkungan kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan cara, memberikan kesempatan pengembangan karier dan promosi jabatan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan PT X, terdapat beberapa implikasi teoritis dan manajerial yang dapat disampaikan. Secara teoritis hasil ini memperkuat pemahaman bahwa *ability*, *motivation*, dan *opportunity* memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap retensi talenta dan keterlibatan karyawan. Selain itu, ditemukannya pengaruh peran mediasi keterlibatan karyawan sebagai mekanisme perantara dalam hubungan tersebut. Secara manajerial, hasil ini menunjukkan pentingnya tempat kerja untuk selalu meningkatkan retensi talenta dengan memanfaatkan kerangka AMO secara efektif bagi karyawan. Selain itu penting bagi manajer untuk mendorong keterlibatan partisipasi bagi karyawan, termasuk menyediakan lingkungan kerja yang inklusif, mendukung partisipasi aktif, dan menghargai kontribusi setiap individu.

SARAN

Saran Praktis

Penelitian ini menyarankan PT. X untuk terus mengembangkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan. Program tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan potensi setiap karyawan. Selain itu, disarankan untuk menyediakan tunjangan dan fasilitas untuk kehidupan yang baik bagi setiap karyawan. PT. X juga disarankan untuk memberikan kesempatan bagi setiap karyawan, seperti melibatkan dalam peningkatan kualitas dan pemecahan masalah. Kesempatan tersebut akan menjadi dorongan karyawan untuk terus terlibat dan bertahan di perusahaan.

Saran Teoritis

Saran teoritis yang dapat dilakukan adalah untuk mengembangkan model-model konseptual yang lebih luas yang menghubungkan dengan *ability*, *motivation*, dan *opportunity* dengan retensi talenta dan keterlibatan karyawan. Dalam proses ini, faktor-faktor seperti budaya organisasi dan kepemimpinan dapat dilibatkan. Selain itu, penelitian dapat dilakukan di berbagai perusahaan untuk membandingkan hasil dan wawasan yang lebih luas mengenai pengaruh *ability*, *motivation* dan *opportunity* terhadap *talent retention* dan keterlibatan karyawan.

REFERENSI

- Adriati, I. G. A. W., Martini, I. A. O., Sutrisni, E., & Wismawan, M. E. T. (2023). Retensi Karyawan Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Dan Komitmen Organisasional. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.29303/jmm.v12i1.748>
- Afifa, N. L., & Prabosari, N. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasional , Talent Management , Dan Kompensasi Terhadap Retensi Tenaga Kependidikan Pada Institut Teknologi Nasional Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Dan Kewirausahaan*, 5(1), 11–17.
- Akhsana, A. N. (2023). Harmonisasi Manusia dan Lingkungan (Studi Kasus Strategi Pelatihan pada Taman Pintar Yogyakarta). (*Doctoral Dissertation, Universitas Islam Indonesia*).
- Ali, I., Izabela, R., & Memon, S. B. (2022). Talent management and organizational performance: applying the amo theory. *Independent Journal of Management & Production*, 13(2), 648–666. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i2.1602>
- Asaria, H., & Mansyur, A. (2024). Peran Motivasi Terhadap Keterlibatan Karyawan. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(3), 4174–4183. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i3.8751>
- Azan, P. G., Hendriani, S., & Aulia, A. F. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Di BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah Sumbagteng Jambi. *Jurnal Daya Saing*, 8(1), 90-97.
- Banuari, N., Absah, Y., & Siahaan, E. (2021). Analyze the Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance through Employee Retention as Intervening Variable at PT Bhanda Ghara Reksa Divre I Medan. *International Journal of Research and Review*, 8, 189–204. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210926>
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725–739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Costa, L. A., Dias, E., Ribeiro, D., Fontao, A., Pinto, G., Dos Santos, R. P., & Serebrenik, A. (2024). An Actionable Framework for Understanding and Improving Talent Retention as a Competitive Advantage in IT Organizations. *Proceedings - International Conference on Software Engineering*, 290–291. <https://doi.org/10.1145/3639478.3643073>
- Ekhsan, M., & Taopik, M. (2020). Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(3), 163. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i3.484>
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
- Fadli, M. F. (2020). Pengaruh Motivasi, Kemampuan Dan Kesempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Nanga Pinoh Kabupaten Melawi. *Jurnal Ekonomi Integra*, 10(1), 041. <https://doi.org/10.51195/iga.v10i1.137>
- Gede, I. K. (2019). I Komang Gede Pengaruh Leader Member *Pengaruh Leader Member « Jurnal Widya Manajemen*, 1(2), 113–137.
- Ginting, A. M. P., Nursaid, N., & Sanarosa. A. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Talent Retention Dengan Keterlibatan Pegawai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial*, 12(01), 66–94.
- Hariyanto, R. P. F., & Ferdian, A. (2019). Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Engagement (Studi Kasus Pada Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom). *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(3), 254–267. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v3i3.207>

- Harmen, H., & Sunjaya, W. (2022). Stres Kerja Dan Ability of Employees Pengaruhnya Terhadap Employee Engagement. *Niagawan*, 11(2), 189. <https://doi.org/10.24114/niaga.v11i2.35378>
- Johar, E. R., Rosli, N., Juhari, N. F., Mat Khairi, S. M., & Mat Nor, N. (2024). Driving Employee Engagement: Examining the Synergy of Ability, Motivation, and Opportunity-Enhancing Practices. *European Journal of Sustainable Development*, 13(2), 182. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n2p182>
- Julianda, T. (2020). PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE RETENTION (pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Kota Metro). *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 3(1), 54. <https://doi.org/10.30587/jre.v3i1.1317>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2024). Retaining talent in knowledge-intensive services: enhancing employee engagement through human resource, knowledge and change management. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 409–439. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0174>
- Malik, P., & Lenka, U. (2019). Exploring the impact of perceived AMO framework on constructive and destructive deviance. *International Journal of Manpower*, 40(5), 994–1011. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2018-0164>
- Malik, P., Malik, P., Meher, J. R., & Yadav, S. (2024). Assessing the relationship between AMO framework and talent retention: role of employee engagement and transformational leadership. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2023-0557>
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, N, 370–396.
- Mirsandi, S., Amin, S., & Wediawati, B.. (2025). Peran mediasi employee engagement pada pengaruh talent management terhadap employee retention. *Maewara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 163–176.
- Obaid, S., Ahmad, S., & Mumtaz, F. (2022). Ability-Motivation-Opportunity Framework: An Analysis of Interrelated Effects of HRM Practice and Leadership Style on Organizational Outcomes. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13, 1–26. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.309105>
- Olivia, O., Tanza, V., Debateraja, V., & Simanjorang, F. (2024). Bagaimana Manajemen Talenta Mempengaruhi Retensi Karyawan: Studi Literatur. *Urnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis (2023) 2(1) 230-242*.
- Paauwe, J. (2024). AMO theory: how to improve abilities, motivation and opportunity to participate. *Progressing Performance and Well-Being at Work*, 28–38. <https://doi.org/10.4337/9781800377943.00012>
- Prasetyo, W. J., Agusdin, A., & Sakti, D. P. B. (2023). Pengaruh Sistem Pola Karir Dan Sistem Manajemen Talenta, Employee Engagement Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 9(1), 124–131. <https://doi.org/10.58258/jime.v9i1.4268>
- Rahadi, D. R., Jannah, A. A. R., Alonso, K. H. (2024). Pengaruh Employee Engagement dan Kesejahteraan Karyawan terhadap Employee retention melalui Strategi Talent Manajemen Bisnis. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*.
- 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*.
- Ramadhani, Ferra, E. R. Harsono, H., and Sunardi, S. (2023). TALENT MANAGEMENT DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE RETENTION SEBAGAI VARIABEL MODERATOR. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 3(2), 126–132. <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i2.9014>
- Savitri, C. A., Taufiq, M. A., & Iskandar, M. S. (2022). Strategi Retensi Pegawai PT Sinkona Indonesia Lestari dalam Meningkatkan Employee Engagement. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2(3), 321–335. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v2i3.331>
- Sofianti, I. D., & Susanto, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan Gen Z melalui Komitmen Karyawan. 2, 60–67.
- Solihat, W. S., & Salendu, A. (2023). The relationship between career growth opportunity and turnover intentions in employees in startup companies x: career planning coaching program designed as an intervention. *Gema Wiralodra*, 14(2), 1012–1025. <https://doi.org/10.31943/gw.v14i2.480>

- Sulistiyawati, L., & Prabowo, B. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA di Era Digital Berbasis UMKM*. Airlangga University Press.
<https://books.google.co.id/books?id=gJOIEAAQBAJ>
- Tamami, A. I. (2020). *Pengaruh Komponen Amo Theory Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/103381>
- Tamsah, H., Nurung, J. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue 1). <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Widyawati, W., Manggabarani, A., & Marzuki, F. (2021). Analisis Pengaruh Kompensasi, Work life balance, Kesempatan Berkembang terhadap Employee Engagement Gen Y PT “X.” *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 8(5), 1421–1434. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v8i5.22450>
- Yani, N. W. M. N., & Saputra, I. G. N. W. H. (2023). Retensi Karyawan generasi Y dan Z Pentingnya Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(4), 807–820.
- Zaky, M. (2020). Peran Kompetensi Dan Motivasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 95–104.
<https://doi.org/10.15575/jim.v1i2.25248>