PENGARUH KERANGKA AMO (ABILITY, MOTIVATION, OPPORTUNITY) TERHADAP RETENSI TALENTA PERAN MEDIASI KETERLIBATAN KARYAWAN DI PT. WIDATRA BHAKTI

SKRIPSI

Ditulis oleh:

Nama	: Zahwa Aisyiyah Salma
Nomor Mahasiswa	: 21311016
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Dosen Pembimbing	: Muafi, Prof., Dr., S.E.,M.Si.

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA

2025

PENGARUH KERANGKA AMO (ABILITY, MOTIVATION, OPPORTUNITY) TERHADAP RETENSI TALENTA PERAN MEDIASI KETERLIBATAN KARYAWAN DI PT. WIDATRA BHAKTI

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna mendapatkan gelar sarjana strata-1 Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama	: Zahwa Aisyiyah Salma
Nomor Mahasiswa	: 21311016
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Dosen Pembimbing	: Muafi, Prof., Dr., S.E.,M.Si.

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA

2025

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Zahwa Aisyiyah Salma
Nomor Mahasiswa	: 21311016
Jurusan	: Manajemen
Fakultas	: Bisnis dan Ekonomika

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 17 Juni 2025



Zahwa Aisyiyah Salma

ii

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

Pengaruh Kerangka AMO (Ability, Motivation, Opportunity) Terhadap Retensi Talenta Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan Di PT. Widatra Bhakti

Nama	: Zahwa Aisyiyah Salma
Nomor Mahasiswa	: 21311016
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 17 Juni 2025
Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,
Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH KERANGKA AMO (ABILITY, MOTIVATION, OPPORTUNITY) TERHADAP RETENSI TALENTA PERAN MEDIASI KETERLIBATAN KARYAWAN DI PT WIDATRA BHAKTI

Disusun oleh : Zahwa Aisyiyah Salma

Nomor Mahasiswa : 21311016

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Selasa 01 Juli 2025

Pembimbing TA : Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.
Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh kerangkan AMO (*ability*, *motivation*, *opportunity*) terhadap retensi talenta peran mediasi keterlibatan karyawan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100 orang yang ditentukan melalui teknik *simple random sampling* dari populasi sebanyak 580 karyawan PT. Widatra Bhakti. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *ability*, *motivation*, *opportunity* terbukti berpengaruh positif terhadap *talent retention* karyawan PT. Widatra Bhakti. Hal ini menunjukkan 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. Widatra Bhakti. Hal ini menunjukkan bahwa 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. Widatra Bhakti. 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.

Kata Kunci: ***Ability*****,** ***Motivation*****,** ***Opportunity*****,** ***Talent Retention*****,** ***Employee Engagement*****.**

ABSTRACT

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 Widatra Bhakti. The data analysis method used was Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Squares (PLS). The result of this study show that PT. Widatra Bhakti's 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. Widatra Bhakti 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. Widatra Bhakti employees is influenced by the mediating variable of employee engagement. Managerially, these result demonstrare the importance of workplaces to continuously improve talent retention by effectively utilizing the AMO framework for employees. It is also important for managers to encourage employee engagement, including providing an inclusive work environment, supporting active participation, and valuing the contribution of each individual.

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

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalammu'alaikumwarahmatullahi Wabarakatuh. Segala puji bagi kehadiran Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad *Shalallahualaihi Wa Salam. Alhamdulillahirabbil'alamin* akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir yang merupakan syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 program studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Penelitian ini berjudul "Pengaruh Kerangka AMO (*Ability*, *Motivation*, *Opportunity*) Terhadap Retensi Talenta Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan di PT Widatra Bhakti".

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi penulis mendapatkan dukungan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan syukur dan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Maka pada kesempatan kali ini izinkan penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa melimpahkan petunjuk, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Keluarga yang sangat penulis banggakan, Ayah Choirul Anam, Ibu Anik Sri Purwati, dan kakak Muhammad Amir Hidayatullah, yang senantiasa mendoakan, memberikan dorongan dan dukungan secara materil maupun moral kepada penulis.

3. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu, tenaga, dan dengan sabar memberikan arahan bimbingan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir.
4. Seluruh dosen dan staf Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika yang telah bersedia memberikan ilmu dan bantuan yang sangat bermanfaat bagi penulis selama ini.
5. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika.
7. Segenap direksi dan pimpinan PT. Widatra Bhakti dan seluruh responden PT. Widatra Bhakti.
8. Kepada sahabat-sahabat penulis semasa kuliah Weni, Lita, dan Firlita yang selalu bersedia menjadi tempat untuk berkeluh kesah. Terima kasih atas segala bantuan dan dukungan yang diberikan sehingga penulis tetap semangat dalam menyelesaikan tugas akhir.
9. Sahabat-sahabat penulis semasa SMA yang selalu bersedia menjadi tempat untuk bercerita dan berkeluh kesah.
10. Untuk Yusuf Andra Winuriko, terima kasih atas segala dukungan, kasih sayang dan selalu ada dalam keadaan apapun untuk penulis.

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN iv
ABSTRAK v
ABSTRACT vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xiv
DAFTAR LAMPIRAN xv
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 4
1.3 Pertanyaan Penelitian 4
1.4 Tujuan Penelitian 5
1.5 Manfaat Penelitian 6
BAB II KAJIAN PUSTAKA 8
2.1 Landasan Teori 8
2.1.1 Kerangka AMO (Ability, Motivation, Opportunity) 8
2.1.2 Retensi Talenta 26
2.1.3 Keterlibatan Karyawan 34
2.1.4 Teori-Teori Pendukung 39
2.2 Hubungan Variabel dengan Penelitian Terdahulu 43
2.2.1 Pengaruh Ability Terhadap Retensi Talenta 44
2.2.2 Pengaruh Motivation Terhadap Retensi Talenta 47
2.2.3 Pengaruh Opportunity Terhadap Retensi Talenta 50
2.2.4 Pengaruh Ability Terhadap Employee Engagement 53
2.2.5 Pengaruh Motivation Terhadap Employee Engagement 56

2.2.6 Pengaruh Opportunity Terhadap Employee Engagement 59
2.2.7 Penelitian Relevan yang Menggunakan Kerangka AMO..... 62
2.2.8 Pengaruh Peran Mediasi Employee Engagement terhadap Ability, Motivation, Opportunity dan Retensi Talenta 65
2.2 Hubungan Antar Variabel..... 68
2.3.1 Pengaruh Ability Terhadap Retensi Talenta..... 69
2.3.2 Pengaruh Motivation Terhadap Retensi Talenta 70
2.3.3 Pengaruh Opportunity Terhadap Retensi Talenta 71
2.3.4 Pengaruh Ability Terhadap Employee Engagement 71
2.3.5 Pengaruh Motivation Terhadap Employee Engagement 72
2.3.6 Pengaruh Opportunity Terhadap Employee Engagement 73
2.3.7 Pengaruh Peran Mediasi Employee Engagement terhadap Ability, Motivation, Opportunity dan Retensi Talenta 74
2.4 Model Penelitian..... 75
2.5 Hipotesis Penelitian 76
BAB III..... 77
METODE PENELITIAN..... 77
3.1 Pendekatan Penelitian..... 77
3.2 Lokasi Penelitian 77
3.3 Profil Perusahaan..... 77
3.4 Variabel Penelitian..... 78
3.4.1 Variabel Independen..... 78
3.4.2 Variabel Dependen 78
3.4.3 Variabel Mediasi 79
3.5 Definisi Operasional Variabel 79
3.5.1 Ability..... 79
3.5.2 Motivation 80
3.5.3 Opportunity..... 81
3.5.4 Employee engagement 82
3.5.5 Talent retention 83
3.6 Populasi dan Sampel..... 83
3.6.1 Populasi 83
3.6.2 Sampel..... 84

3.7 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data 86
3.7.1 Jenis Data 86
3.7.2 Teknik Pengumpulan Data 87
3.8 Metode Pengolahan Data 88
3.8.1 Analisis Deskriptif 88
3.8.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) 88
3.8.3 Uji Realibilitas 92
3.8.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) 93
BAB IV 97
HASIL DAN PEMBAHASAN 97
4.1 Deskripsi Objek Penelitian PT. Widatra Bhakti 97
4.2 Statistik Deskriptif Variabel 99
4.2.1 Variabel Independen 100
4.2.2 Variabel Dependen 103
4.2.3 Variabel Mediasi 104
4.3 Hasil Analisis Data 105
4.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*) 105
4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*) 110
4.4 Pembahasan 115
4.4.1 Pengaruh Ability terhadap Talent retention 115
4.4.2 Pengaruh Motivation terhadap Talent retention. 117
4.4.3 Pengaruh Opportunity terhadap Talent retention 119
4.4.4 Pengaruh Ability terhadap Employee engagement. 120
4.4.5 Pengaruh Motivation terhadap Employee engagement 122
4.4.6 Pengaruh Opportunity terhadap Employee engagement 124
4.4.7 Pengaruh Employee engagement memediasi hubungan antara Ability dan Talent retention 126
4.4.8 Pengaruh Employee engagement memediasi hubungan antara Motivation dan Talent retention 127
4.4.9 Pengaruh Employee engagement memediasi hubungan antara Opportunity dan Talent retention 129
BAB V 131
KESIMPULAN DAN SARAN 131

5.1 Kesimpulan 131
5.2 Saran 132
5.3 Keterbatasan Penelitian..... 133
DAFTAR PUSTAKA..... 134
LAMPIRAN 140

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Pemerataan Penelitian Terdahulu Pengaruh Ability Terhadap Talent Retention 47
Tabel 2.2 Pemetaan Penelitian Terdahulu Pengaruh Motivation Terhadap Retensi Talenta 50
Tabel 2.3 Pemetaan Penelitian Terdahulu Pengaruh Opportunity Terhadap Retensi Talenta 53
Tabel 2.4 Pemetaan Penelitian Terdahulu Pengaruh Ability Terhadap Employee Engagement 56
Tabel 2.5 Pemetaan Penelitian Terdahulu Pengaruh Motivation Terhadap Employee Engagement 59
Tabel 2.6 Pemetaan Penelitian Terdahulu Pengaruh Opportunity Terhadap Employee Engagement 61
Tabel 2.7 Pemetaan Penelitian Terdahulu Menggunakan Kerangka AMO 64
Tabel 2.8 Pemetaan Penelitian Terdahulu Peran Mediasi Employee Engagement terhadap Ability, Motivation, Opportunity dan Retensi Talenta 67
Tabel 3.1 Item Ability 79
Tabel 3.2 Item Motivation 80
Tabel 3.3 Item Opportunity 81
Tabel 3.4 Item Employee engagement 82
Tabel 3.5 Item Talent retention 83
Tabel 3.6 Skala Likert 87
Tabel 4.1 Kategori Kelas Interval 100
Tabel 4.2 Variabel Ability 100
Tabel 4.3 Variabel Motivation 101
Tabel 4.4 Variabel Opportunity 102
Tabel 4.5 Variabel Talent retention 103
Tabel 4.6 Variabel Employee engagement 104
Tabel 4.7 Variabel Employee engagement 104
Tabel 4.8 Hasil Validitas Konvergen 106
Tabel 4.9 Hasil Average Variance Extracted (AVE) 107
Tabel 4.10 Hasil Validitas Diskriminan 109
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas 110
Tabel 4.12 Hasil Koefisien Determinasi (R square) 111
Tabel 4.13 Hasil Predictive Relevance (Q square) 112
Tabel 4.14 Hasil Pengaruh Langsung Antar Konstruk 113
Tabel 4.15 Hasil Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk 114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian 75
Gambar 4.1 Outer Model 107
Gambar 4.2 Hasil Bootstrapping 112

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisioner 140
Lampiran 2 Tabulasi Data 144
Lampiran 3 Hasil Analisis Data..... 153
Lampiran 4 Surat Keterangan Izin Penelitian 158

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan era globalisasi saat ini, ditambah dengan kondisi sumber daya manusia yang ada, menimbulkan berbagai permasalahan yang kerap muncul dan berdampak buruk, bahkan menyebabkan kegagalan yang cukup besar bagi organisasi. Baik yang disebabkan oleh kurangnya kesadaran untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi maupun yang disebabkan oleh kurangnya pengelolaan terhadap tenaga kerja dalam suatu organisasi sering kali kurang mendapat perhatian, padahal peran mereka sangat krusial dalam menentukan pencapaian tujuan dan kesuksesan organisasi tersebut. Kualitas hidup manusia merupakan factor krusial dalam mencapai tujuan, hal ini dikarenakan SDM menjadi bagian penting setiap organisasi dan tim, dalam bentuk maupun tujuan apapun, dibentuk atas dasar visi tertentu yang bertujuan memberikan manfaat bagi manusia, serta dijalankan oleh manusia dalam upaya mewujudkan misi yang telah ditetapkan (Tamsah & Nurung, 2022). Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pengelolaan sumber daya manusianya.

Pada saat ini perusahaan tidak hanya dituntut untuk bersaing dalam mengembangkan produk dan layanan yang baik, selain itu mempertahankan talenta terbaik menjadi salah satu subjek yang selalu muncul dalam perkembangan sumber daya manusia di perusahaan, terdapat beberapa faktor yang penting bagi mereka untuk bertahan di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun hal tersebut

merupakan permasalahan yang sering terjadi di suatu perusahaan maupun organisasi.

Masalah yang masih menjadi sorotan pada saat ini adalah mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan motivasi karyawan, dan memanfaatkan peluang dalam meningkatkan praktik SDM di perusahaan tersebut. Hal tersebut sangat berpengaruh bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawannya. Menurut Ramadhani et al., (2023) organisasi yang ingin bertahan, tumbuh, dan menemenangkan kompetisi yang ada dan secara substansial. Untuk menerapkan keunggulan kompetitif, organisasi perlu mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berbakat, terutama individu dengan potensi luar biasa, selama hal tersebut masih dapat dijalankan oleh organisasi.

Pengelolaan retensi talenta menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan di setiap organisasi. Retensi talenta mengacu pada semua akitvitas dan praktik yang digunakan oleh organisasi untuk menjaga talenta mereka. Karena meningkatnya biaya yang terkait dengan hilangnya talenta, sulit bagi organisasi untuk mendapatkan dan meningkatkan daya saing tanpa mengorbankan potensi mereka sendiri (Ott et al., 2018). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat retensi talenta, salah satunya adalah AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*). Oleh karena itu perusahaan harus memberikan usaha terbaik untuk tetap mempertahankan talenta terbaik. Kehilangan talenta terbaik akan berdampak terhadap negatif terhadap kinerja karyawan.

Para peneliti banyak mengadopsi kerangka AMO yang dikenal dengan kombinasi *ability* (A), *motivation* (M), dan *opportunity* (O). Menurut (Paauwe, 2009) Kerangka kerja ini telah menjadi salah satu perspektif teoritis yang paling banyak diterapkan untuk memahami hubungan manajemen sumber daya manusia dan kinerja. Edgar et al., (2020); Mat et al., (2021) menyatakan bahwa para peneliti menerapkan teori AMO untuk memahami aspek perilaku karyawan, khususnya mengapa dan bagaimana orang berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini mengukur dampak praktik organisasi dengan penekanan khusus pada peningkatan kemampuan, motivasi, dan lingkungan oportunistik (dalam organisasi) terhadap hasil perilaku seperti kinerja.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang farmasi, PT. Widatra Bhakti sering mendapat sorotan dari publik, termasuk bagaimana perusahaan memperlakukan setiap karyawannnya. Meskipun PT. Widatra Bhakti 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.

Berdasarkan latar belakang, penelitian ini akan mengkaji tentang "Pengaruh Kerangka AMO (*Ability*, *Motivation*, *Opportunity*) terhadap Retensi Talenta Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan di PT. Widatra Bhakti", yang diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi landasan pertumbuhan bagi sejumlah entitas, termasuk pimpinan perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah lemahnya tingkat kemampuan (*ability*), minimnya tingkat motivasi (*motivation*), dan kurangnya nya peluang (*opportunity*) yang ada pada karyawan di suatu perusahaan menyebabkan rendahnya tingkat retensi dan keterlibatan karyawan di suatu perusahaan tersebut.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Apakah *ability* (kemampuan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat retensi talenta di perusahaan?
2. Apakah *motivation* (motivasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat retensi talenta di perusahaan?
3. Apakah *opportunity* (peluang) berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat retensi talenta di perusahaan?
4. Apakah *ability* (kemampuan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan di perusahaan?
5. Apakah *motivation* (motivasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan di perusahaan?
6. Apakah *opportunity* (peluang) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan di perusahaan?
7. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh antara *ability* (kemampuan) dan *talent retention*?
8. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh antara *motivation* (motivasi) dan *talent retention*?

9. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh antara *opportunity* (peluang) dan *talent retention*?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis praktik meningkatkan *ability* (kemampuan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat retensi talenta di perusahaan.
2. Untuk menguji dan menganalisis praktik meningkatkan *motivation* (motivasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat retensi talenta di perusahaan.
3. Untuk menguji dan menganalisis praktik meningkatkan *opportunity* (peluang) berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat retensi talenta di perusahaan.
4. Untuk menguji dan menganalisis praktik meningkatkan *ability* (kemampuan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan di perusahaan.
5. Untuk menguji dan menganalisis praktik meningkatkan *motivation* (motivasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan di perusahaan.
6. Untuk menguji dan menganalisis praktik meningkatkan *opportunity* (peluang) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan di perusahaan.

7. Untuk menguji dan menganalisis *employee engagement* memediasi pengaruh antara *ability* (kemampuan) dan *talent retention*.
8. Untuk menguji dan menganalisis *employee engagement* memediasi pengaruh antara *motivation* (motivasi) dan *talent retention*.
9. Untuk menguji dan menganalisis *employee engagement* memediasi pengaruh antara *opportunity* (peluang) dan *talent retention.*

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

   Penulis berharap dapat memperluas pengetahuannya dalam melaksanakan dan menghasilkan karya penelitian, serta menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama masa studi.

2. Bagi Akademik

   Hasil penelitian ini diharapkan bisa menambah sumber pengetahuan bagi para akademisi khususnya mengenai kerangka kerja AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*), keterlibatan karyawan dan retensi talenta. Serta diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi baru untuk dijadikan bahan bagi penelitian berikutnya.

3. Bagi Perusahaan

   Perusahaan diharapkan dapat mengerti arti penting dari kerangka kerja AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) yang berpengaruh terhadap

keterlibatan karyawan dan retensi talenta. Sehingga diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan kepada perusahaan.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Kerangka teori adalah fondasi penting dalam sebuah penelitian untuk memahami hubungan antar variabel yang diteliti. Dalam konteks ini, penelitian memfokuskan pada pengaruh kerangka AMO (*Ability*, *Motivation*, *Opportunity*) terhadap retensi talenta dan keterlibatan karyawan di perusahaan.

2.1.1 Kerangka AMO (Ability, Motivation, Opportunity)

2.1.1.1 Pengertian dan Konsep Dasar AMO

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).

Dalam pendekatan AMO, setiap elemen saling melengkapi. Kemampuan karyawan yang optimal perlu didukung oleh motivasi yang kuat dan kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk mengaplikasikan kemampuan tersebut (Malik & Lenka, 2019). Hal ini menjadikan AMO sebagai salah satu kerangka kerja yang komprehensif dan aplikatif dalam

pengelolaan sumber daya manusia (Obaid et al., 2022). Dengan demikian, organisasi yang menerapkan kerangka AMO dapat menciptakan sinergi antara kinerja individu dan tujuan organisasi.

2.1.1.2 Elemen-Elemen dalam AMO

1. **Ability (Kemampuan): Definisi, Aspek-Aspek, dan Relevansinya dalam Organisasi**

   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 (Sulistyawati dan 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 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.

a. Aspek-Aspek Ability

Kemampuan individu dapat didefinisikan lebih lanjut melalui beberapa aspek utama, yaitu keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan kompetensi kognitif. Ketiga aspek ini memiliki peran krusial dalam mendukung keberhasilan organisasi, terutama dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

1. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis adalah kemampuan untuk menjalankan tugas-tugas spesifik yang membutuhkan keahlian tertentu. Misalnya, seorang karyawan di bidang teknologi informasi harus memiliki pengetahuan mendalam tentang pemrograman, pengelolaan data, atau keamanan siber (Anisah & Sakinah, 2020). Keterampilan teknis juga dapat mencakup kemampuan menggunakan alat atau teknologi yang relevan dengan bidang kerja tertentu. Penguasaan keterampilan teknis yang baik akan membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas output karyawan.

Selain itu, organisasi yang memberikan pelatihan teknis kepada karyawan dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Misalnya, pelatihan perangkat lunak baru dapat meningkatkan efisiensi kerja tim di sektor administrasi atau keuangan. Hal ini menunjukkan pentingnya keterampilan teknis dalam mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2. Keterampilan Interpersonal

Keterampilan interpersonal mengacu pada kemampuan individu untuk berkomunikasi, bekerja sama, dan membangun hubungan yang baik dengan orang lain di tempat kerja. Dalam organisasi, keterampilan ini sangat penting karena sebagian besar pekerjaan memerlukan interaksi antara karyawan, manajer, atau pemangku kepentingan lainnya (Obaid et al., 2022). Keterampilan interpersonal mencakup kemampuan untuk mendengarkan dengan aktif, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menyelesaikan konflik secara efektif.

Misalnya, seorang pemimpin tim yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik mampu membangun hubungan kerja yang harmonis di antara anggota timnya, sehingga meningkatkan kolaborasi dan produktivitas. Di sisi lain, kurangnya keterampilan interpersonal dapat menyebabkan

ketegangan di tempat kerja, yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi.

3. Kompetensi Kognitif

Kompetensi kognitif mencakup kemampuan untuk berpikir analitis, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang kompleks. Dalam konteks organisasi, kompetensi ini sangat penting untuk menghadapi tantangan kerja yang sering kali memerlukan pemikiran strategis dan inovatif (Bos-Nehles et al., 2023).

Sebagai contoh, seorang manajer yang memiliki kompetensi kognitif yang tinggi mampu mengevaluasi data dengan cermat, mengidentifikasi risiko, dan merumuskan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan bisnis. Kompetensi kognitif juga memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat, seperti pergeseran teknologi atau tren pasar. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan dukungan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan kognitif mereka melalui pelatihan atau program pengembangan profesional.

b. Relevansi Ability dalam Organisasi

Kemampuan individu memiliki relevansi yang sangat besar dalam mendukung keberhasilan organisasi. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, kemampuan karyawan sering kali menjadi faktor pembeda yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Fitriyani, 2024).

Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan kemampuan karyawan dapat meningkatkan daya saing mereka di pasar. Misalnya, pelatihan teknis yang terstruktur membantu karyawan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja mereka, sementara pelatihan kepemimpinan mempersiapkan mereka untuk menduduki jabatan manajerial di masa depan (Banuari et al., 2021).

Selain itu, kemampuan individu yang berkembang dengan baik juga dapat meningkatkan tingkat keterlibatan (*engagement*) dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan mereka lebih cenderung terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka (Banuari et al., 2021). Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membantu organisasi dalam mengurangi tingkat *turnover* karyawan.

c. Strategi Pengembangan Ability di Organisasi

Untuk memaksimalkan kemampuan karyawan, organisasi perlu mengimplementasikan strategi yang efektif dalam pengembangan sumber daya manusia. Berikut merupakan beberapa strategi yang dapat digunakan:

1. Pelatihan dan Pengembangan

   Pelatihan terstruktur dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Misalnya, organisasi dapat menyediakan pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan, atau lokakarya pengembangan keterampilan interpersonal (Paauwe, 2024).

2. Mentoring dan Coaching

   Program *mentoring* atau *coaching* memungkinkan karyawan untuk belajar langsung dari para pemimpin atau kolega yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam pertukaran pengetahuan, tetapi juga memberikan dukungan psikologis yang diperlukan untuk berkembang sebagai profesional (Tamami, 2020).

3. Pemberian Tugas yang Menantang

Memberikan tugas yang menantang kepada karyawan dapat membantu mereka mengembangkan kompetensi baru dan meningkatkan rasa percaya diri (Paauwe, 2024). Misalnya, seorang karyawan yang diberikan tanggung jawab untuk memimpin proyek besar akan memiliki kesempatan untuk mengasah keterampilan kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

4. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan atas prestasi karyawan dapat mendorong motivasi mereka untuk terus mengembangkan kemampuan mereka. Hal ini juga menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan individu (Marin-Garcia & Tomas, 2016).

d. Tantangan dalam Pengembangan Ability

Meskipun pengembangan kemampuan karyawan memiliki banyak manfaat, ada beberapa tantangan yang perlu diatasi oleh organisasi. Salah satunya adalah keterbatasan anggaran untuk pelatihan dan pengembangan, terutama di perusahaan kecil atau menengah. Selain itu, resistensi terhadap perubahan juga dapat

menjadi hambatan, terutama jika karyawan merasa tidak nyaman dengan proses pembelajaran baru.

Organisasi perlu mengatasi tantangan ini dengan pendekatan yang strategis dan inovatif. Misalnya, mereka dapat memanfaatkan teknologi seperti pembelajaran daring untuk mengurangi biaya pelatihan, atau menciptakan lingkungan kerja yang mendukung budaya belajar secara terus-menerus.

Kemampuan (*ability*) merupakan elemen kunci dalam mendukung keberhasilan individu dan organisasi. Dengan mengembangkan keterampilan teknis, interpersonal, dan kompetensi kognitif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif, inovatif, dan produktif. Selain itu, pengembangan kemampuan karyawan juga memberikan kontribusi pada peningkatan keterlibatan dan loyalitas mereka terhadap organisasi (Kossyva et al., 2024).

Untuk mencapai hal ini, organisasi perlu mengimplementasikan strategi yang efektif dalam pengembangan sumber daya manusia, seperti pelatihan, mentoring, dan pemberian tugas yang menantang. Meskipun ada tantangan dalam proses ini, pendekatan yang tepat dapat membantu organisasi untuk mengoptimalkan potensi karyawannya dan mencapai tingkat persaingan di pasar (Amstrong, 2020).

2. Motivation (Motivasi): Definisi, dan Peran Motivasi dalam Organisasi

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). Dorongan ini muncul melalui berbagai sumber yang berakar pada kebutuhan individu, lingkungan organisasi, serta kebijakan yang mendukung pengembangan kompetensi dan kesejahteraan karyawan (Bos-Nehles et al., 2023).

a. Peran Motivasi dalam Organisasi

Motivasi memberikan dampak yang berarti dalam meningkatkan loyalitas serta partisipasi aktif karyawan. Ketika karyawan memiliki tingkat motivasi yang tinggi, mereka cenderung bekerja dengan lebih efisien dan menunjukkan kinerja yang optimal, 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)

Dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, organisasi perlu mengembangkan program penghargaan yang dirancang untuk menghargai kontribusi karyawan. Sebagai contoh, pemberian bonus

berbasis kinerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik (Ramadhan dan Ekhsan, 2024). Selain itu, program pengembangan karier seperti pelatihan dan mentoring dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi mereka (Fitriyani, 2024).

Jika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan mereka, mereka cenderung lebih setia dan berkomitmen pada visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan dan menerapkan strategi yang sesuai untuk meningkatkan semangat kerja mereka (Sulistyawati & Prabowo, 2022)

Salah satu pendekatan yang efektif adalah melalui pemberian tanggapan yang membangun sangat penting. Dengan menyampaikan masukan yang jelas dan sesuai konteks, karyawan dapat mengetahui kelebihan serta aspek yang masih perlu diperbaiki, sehingga memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja secara lebih optimal (Banuari et al., 2021). Selain itu, pengakuan atas pencapaian karyawan, baik secara individu maupun kelompok, dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kebanggaan mereka terhadap pekerjaan.

Penerapan teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia juga dapat mendukung upaya meningkatkan motivasi karyawan. Misalnya, penggunaan platform digital untuk mengelola program penghargaan dan

pelatihan dapat meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas, sehingga karyawan merasa lebih termotivasi untuk berpartisipasi. Teknologi juga memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan data terkait kinerja karyawan, yang dapat digunakan untuk merancang program yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan individu (Megaster, 2023).

Tingginya tingkat motivasi turut berperan dalam menurunkan angka ketidakhadiran dan pergantian karyawan. Pegawai yang memiliki dorongan kerja yang tinggi umumnya menunjukkan loyalitas yang lebih besar terhadap tempat mereka bekerja, sehingga lebih cenderung untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara optimal dalam organisasi. Hal ini penting terutama dalam lingkungan kerja yang kompetitif, di mana retensi karyawan yang berkualitas menjadi salah satu tantangan utama (Kossyva et al., 2024).

Dalam konteks globalisasi, motivasi juga berperan dalam meningkatkan daya saing organisasi di pasar internasional. Karyawan yang termotivasi dapat menjadi sumber inovasi dan kreativitas, yang merupakan faktor penting dalam menghadapi persaingan global. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang holistik dalam mengelola motivasi karyawan, dengan mempertimbangkan faktor budaya, teknologi, dan dinamika pasar (Malik et al., 2024).

Penting untuk dicatat bahwa motivasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, dan tren industri. Misalnya, dalam situasi krisis

ekonomi, organisasi mungkin perlu mengambil langkah-langkah tambahan untuk menjaga motivasi karyawan, seperti memberikan insentif tambahan atau menawarkan program dukungan mental. Sebaliknya, dalam kondisi ekonomi yang stabil, organisasi dapat lebih fokus pada pengembangan jangka panjang, seperti investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan (Obaid et al., 2022).

Motivasi memiliki peran krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Dengan memahami serta menerapkan teori-teori motivasi, organisasi mampu membentuk lingkungan kerja yang mendukung peningkatan loyalitas, kinerja, dan keterlibatan pegawai. Dampaknya tidak hanya terasa pada peningkatan performa individu, namun juga memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, pemimpin dan manajer dituntut untuk terus merancang strategi pengelolaan motivasi yang kreatif dan responsif terhadap dinamika perubahan.

3. Opportunity (Peluang): Definisi, Faktor-Faktor Pendukung, dan Dampaknya dalam Lingkungan Kerja

Opportunity atau peluang mengacu pada kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk berkontribusi secara aktif dan mengembangkan diri. Peluang ini melibatkan akses ke sumber daya, keterlibatan 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).

a. Faktor-Faktor Pendukung

1. Lingkungan Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif memberikan peluang bagi karyawan untuk menunjukkan kemampuan mereka dan berkontribusi lebih banyak (Rahadi et al., 2024). Sebuah lingkungan kerja yang positif tidak hanya meningkatkan keterlibatan tetapi juga mendukung inovasi yang berkelanjutan (Malik & Lenka, 2019). Dalam organisasi yang menganut prinsip inklusivitas, karyawan cenderung merasa lebih percaya diri untuk mengambil inisiatif dan mengeksplorasi ide-ide baru (Olivia et al., 2024)

2. Akses ke Pelatihan dan Sumber Daya

Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan melalui pelatihan, baik secara formal maupun informal, menjadi salah satu elemen penting yang mendukung pencapaian kinerja (Banuari et al., 2021). Pelatihan yang relevan membantu karyawan memahami tugas mereka dengan lebih baik dan mengembangkan keahlian yang dapat meningkatkan kinerja secara

keseluruhan (Hariyanto & Ferdian, 2019). Selain itu, ketersediaan sumber daya yang memadai, seperti alat teknologi dan material pendukung lainnya, sangat penting dalam mendorong efisiensi kerja (Banuari et al., 2021).

3. Kepemimpinan yang Inklusif

Pemimpin yang mendukung ide-ide baru dan memberikan ruang kepada karyawan untuk menyampaikan aspirasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif (Olivia et al., 2024). Kepemimpinan inklusif menekankan pentingnya kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pemberian umpan balik yang konstruktif (Obaid et al., 2022). Hal ini tidak hanya memperkuat hubungan antara manajer dan karyawan tetapi juga mendorong pengembangan keterampilan interpersonal yang penting di tempat kerja (Sulistyawati & Prabowo, 2022)

b. Dampak dalam Lingkungan Kerja

Peluang yang diberikan oleh organisasi memiliki dampak langsung pada retensi karyawan. Karyawan yang mendapatkan apresiasi serta kesempatan untuk mengembangkan diri biasanya menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih besar dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi (Kossyva et al., 2024). Penelitian menunjukkan bahwa peluang untuk

berpartisipasi dalam proyek strategis dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi (Bos-Nehles et al., 2023).

Selain itu, peluang yang diberikan oleh organisasi juga memengaruhi motivasi karyawan. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Rahadi et al., 2024). Motivasi yang meningkat ini berdampak pada produktivitas dan inovasi, yang pada akhirnya memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi (Malik et al., 2024).

c. Keterlibatan Karyawan (Employee engagement)

Peluang yang diberikan organisasi dapat memperkuat keterlibatan karyawan dengan meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas mereka terhadap organisasi (Hariyanto & Ferdian, 2019). Penelitian oleh (Paauwe, 2024) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa memiliki peluang untuk berkembang cenderung lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka.

d. Inovasi di Tempat Kerja

Ketersediaan peluang untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan terlibat dalam proyek-proyek strategis mendorong inovasi di tempat kerja (Fitriyani, 2024). Inovasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga menciptakan solusi kreatif untuk tantangan bisnis

yang kompleks (Ali et al., 2022). Dengan demikian, organisasi yang memberikan peluang kepada karyawan dapat menciptakan budaya kerja yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal (Megaster, 2023).

e. Retensi Karyawan (Employee Retention)

Penelitian oleh Ramadhan & Ekhsan (2024) menunjukkan bahwa peluang yang diberikan kepada karyawan memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai serta memperoleh peluang untuk meningkatkan kompetensi diri, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan. Selain itu, partisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan karier dapat membantu menekan angka pergantian tenaga kerja (Banuari et al., 2021).

f. Penerapan Praktis dalam Organisasi

1. Program Pengembangan Karier

Organisasi dapat merancang program pengembangan karier yang berfokus pada peningkatan keterampilan karyawan sesuai dengan kebutuhan bisnis dan aspirasi individu (Hariyanto & Ferdian, 2019). Program ini mencakup pelatihan teknis, pengembangan kepemimpinan, dan *mentoring* untuk membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka.

2. Pemberdayaan Karyawan melalui Proyek Strategis

   Memberikan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek strategis tidak hanya meningkatkan keterlibatan mereka tetapi juga mendorong mereka untuk berinovasi (Fitriyani, 2024). Partisipasi ini memungkinkan karyawan untuk merasa lebih bertanggung jawab atas keberhasilan proyek, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka.

3. Penilaian Kinerja yang Transparan

   Organisasi perlu menerapkan sistem penilaian kinerja yang transparan dan berbasis tujuan. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, karyawan dapat memahami area yang memerlukan perhatikan dan merasa didukung dalam perjalanan profesional mereka (Obaid et al., 2022).

4. Menciptakan Budaya Kerja yang Kolaboratif

   Mendorong komunikasi terbuka dan kolaborasi antar tim dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Budaya kerja seperti ini memungkinkan karyawan untuk berbagi ide dan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama (Olivia et al., 2024).

Dengan memahami kerangka AMO secara menyeluruh, organisasi dapat merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan retensi talenta

dan keterlibatan karyawan, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Bos-Nehles et al., 2023). Pemberian peluang kepada karyawan melalui lingkungan kerja yang mendukung, akses ke pelatihan, dan kepemimpinan yang inklusif tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga mendorong kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Olivia et al., 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu secara aktif mengintegrasikan strategi pemberian peluang ke dalam praktik manajemen sumber daya manusia mereka untuk mencapai tujuan jangka panjang yang berkelanjutan.

2.1.2 Retensi Talenta

2.1.2.1 Definisi dan Pentingnya Retensi Talenta

Retensi talenta dikenal sebagai kemampuan untuk mempertahankan karyawan berbakat yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Sulistyawati & 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. Hal ini penting karena bakat merupakan sumber daya yang langka dan sulit direplikasi oleh pesaing (Ali et al., 2022).

Pentingnya retensi talenta terletak pada perannya dalam mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan. Ramadhan dan Ekhsan

(2024) menekankan bahwa setiap kali seorang karyawan berbakat meninggalkan perusahaan, organisasi harus mengalokasikan sumber daya tambahan untuk mencari dan melatih penggantinya. Selain itu, kehilangan karyawan berbakat dapat mengganggu stabilitas tim kerja dan mengurangi produktivitas secara keseluruhan (Hariyanto & Ferdian, 2019). Dalam jangka panjang, biaya yang terkait dengan perputaran karyawan dapat membebani keberlanjutan keuangan perusahaan (Banuari et al., 2021).

Retensi talenta juga memiliki implikasi langsung terhadap kepuasan pelanggan. Akhsana (2023) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki hubungan jangka panjang dengan organisasi cenderung memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, sehingga meningkatkan loyalitas pelanggan. Dalam konteks ini, strategi retensi talenta yang efektif dapat menjadi investasi jangka panjang untuk keberlanjutan bisnis. Olivia et al., (2024) menambahkan bahwa perusahaan dengan tingkat retensi yang tinggi cenderung memiliki citra positif di mata pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

Selain itu, retensi talenta penting untuk menjaga budaya organisasi yang positif. Kossyva et al., (2024) menyatakan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi lebih cenderung berkontribusi terhadap penguatan budaya tempat kerja

yang inklusif dan kooperatif. Malik & Lenka (2019) juga menekankan bahwa budaya organisasi yang mendukung retensi talenta dapat meningkatkan engagement karyawan, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan.

a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Talenta

Ada beberapa faktor yang memengaruhi keberhasilan retensi talenta dalam suatu organisasi. Salah satu faktor utama adalah pengelolaan talenta yang efektif. Menurut Anisah dan Sakinah (2020), manajemen talenta yang baik melibatkan identifikasi, pengembangan, dan penghargaan terhadap karyawan berbakat. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk menjaga motivasi dan komitmen karyawan berbakat terhadap organisasi.

Faktor lain yang penting adalah penerapan kerangka *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO). Bos-Nehles et al., (2023) menyatakan bahwa kerangka AMO dapat digunakan untuk meningkatkan retensi talenta melalui peningkatan kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*) karyawan. Misalnya, pelatihan yang relevan dan pengembangan karier dapat meningkatkan kemampuan karyawan, sementara penghargaan yang adil dan pengakuan atas kontribusi mereka dapat memperkuat motivasi. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara

maksimal dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan (Marin-Garcia & Tomas, 2016).

Kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam retensi talenta. Obaid et al., (2022). menyoroti bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung, seperti kepemimpinan transformasional, dapat meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasi. Kepemimpinan yang efektif menciptakan rasa kepercayaan dan dukungan, yang penting untuk mempertahankan karyawan berbakat (Rahadi et al., 2024).

Praktik kerja fleksibel dan keseimbangan kehidupan kerja juga menjadi faktor yang signifikan dalam retensi talenta. Megaster (2023) mengemukakan bahwa di era digital, karyawan cenderung menghargai fleksibilitas dalam jadwal kerja dan peluang untuk bekerja dari rumah. Strategi ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan.

b. Strategi Retensi Talenta

Untuk meningkatkan retensi talenta, perusahaan perlu mengadopsi strategi yang holistik. Salah satu strategi utama adalah pengembangan program penghargaan dan pengakuan yang adil. Malik et al., (2024) mengemukakan bahwa karyawan cenderung

lebih loyal jika mereka merasa dihargai atas kontribusi mereka. Program penghargaan dapat mencakup insentif finansial maupun non-finansial, seperti pengakuan publik dan kesempatan pengembangan karier.

Selain itu, perusahaan perlu fokus pada pengembangan karier karyawan. Tamami (2020) menyatakan bahwa karyawan yang melihat peluang pengembangan karier dalam organisasi lebih cenderung bertahan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan harus menyediakan pelatihan yang relevan dan mentoring untuk membantu karyawan mencapai tujuan profesional mereka.

Implementasi teknologi juga dapat mendukung retensi talenta. Fitriyani (2024) menekankan bahwa Pemanfaatan teknologi seperti *Human Resource Management System* (HRMS) berperan dalam mendukung organisasi untuk mengatur tugas-tugas karyawan, mengenali kebutuhan pelatihan, serta menyampaikan evaluasi yang konstruktif bagi pengembangan individu.

Salah satu aspek terpenting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah retensi talenta yang dapat memengaruhi keberhasilan jangka panjang organisasi. Dengan memahami pentingnya retensi talenta dan faktor-faktor yang memengaruhinya, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk mempertahankan karyawan berbakat. Melalui pengelolaan

talenta yang baik, penerapan kerangka AMO, kepemimpinan yang mendukung, dan program penghargaan yang adil, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menarik dan mendukung keberlanjutan bisnis.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Retensi Talenta di Perusahaan

Beberapa faktor utama yang memengaruhi retensi talenta mencakup kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan keterlibatan karyawan. Megaster (2023) menyoroti bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif merupakan salah satu elemen kunci yang memengaruhi keinginan karyawan untuk bekerja secara konsisten di suatu organisasi. Tanpa sistem kompensasi yang kuat, karyawan akan terus mencari peluang yang lebih baik di tempat lain.

Pengembangan karir juga merupakan faktor penting dalam retensi talenta. Tamami (2020) mengungkapkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Banuari et al., (2021) yang menunjukkan bahwa peluang untuk pengembangan karir berkontribusi signifikan terhadap retensi talenta.

Lingkungan kerja yang mendukung juga memainkan peran penting. Fitriyani (2024) menekankan bahwa organisasi yang menciptakan budaya

kerja yang inklusif dan memberikan kesempatan untuk kolaborasi lintas fungsi lebih cenderung mempertahankan karyawan berbakat. Lingkungan kerja yang positif tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

Faktor terakhir adalah keterlibatan karyawan. Rahadi et al., (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaannya lebih cenderung tetap setia kepada organisasi. Keterlibatan ini sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti hubungan dengan atasan, dukungan dari rekan kerja, dan pengakuan atas kontribusi individu.

2.1.2.3 Hubungan Kerangka AMO dengan Retensi Talenta

Kerangka AMO (*Ability*, *Motivation*, *Opportunity*) adalah salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan retensi talenta. Bos-Nehles et al., (2023) menjelaskan bahwa kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*) merupakan elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi talenta.

Ability mencakup keterampilan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Menurut Paauwe (2024), perusahaan yang menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi karyawannya mampu meningkatkan kompetensi individu, yang pada akhirnya membuat mereka lebih termotivasi dan memiliki kepercayaan diri untuk tetap berkontribusi di

tempat kerja. Hal tersebut sejalan dengan temuan (Marin-Garcia & Tomas, 2016), yang menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan kemampuan karyawan memiliki dampak langsung terhadap retensi talenta.

Motivation adalah faktor internal yang mendorong karyawan untuk tetap bekerja di organisasi. Obaid et al., (2022) mengungkapkan bahwa motivasi dapat ditingkatkan melalui pemberian insentif, pengakuan atas prestasi, dan penciptaan tujuan kerja yang bermakna. Karyawan yang termotivasi cenderung mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, akhirnya dapat meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan.

Opportunity merujuk pada peluang yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk berkembang dan berkontribusi. Malik et al., (2024) menekankan bahwa memberikan kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek strategis atau mengambil peran kepemimpinan dapat meningkatkan retensi talenta. Selain itu, kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan juga dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi.

Dengan mengintegrasikan ketiga elemen AMO, organisasi dapat menciptakan strategi retensi talenta yang holistik. Ali et al., (2022) menyarankan bahwa pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga memperkuat hubungan mereka dengan organisasi. Sebagai hasilnya, perusahaan dapat mengurangi tingkat turnover dan mempertahankan karyawan berbakat untuk jangka waktu yang lebih lama.

2.1.3 Keterlibatan Karyawan

2.1.3.1 Definisi Keterlibatan Karyawan (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 mengacu pada tingkat di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi. Definisi ini sering digunakan untuk menggambarkan kualitas hubungan yang menentukan tingkat produktivitas dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Ramadhan & Ekhsan (2024) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan melibatkan elemen-elemen seperti antusiasme, semangat, dan keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi. Konsep ini berakar pada teori motivasi dan perilaku organisasi, yang menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif memiliki kecenderungan untuk bekerja lebih keras dan lebih lama, serta memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebagai tambahan, penelitian oleh (Kossyva et al., 2024) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai penghubung antara kebijakan HRM dan hasil organisasi seperti retensi, kinerja, dan inovasi.

Fitriyani (2024) menguraikan bahwa keterlibatan karyawan mencakup tiga aspek utama: kepuasan terhadap pekerjaan, loyalitas terhadap organisasi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Ketiga aspek ini saling terkait dalam membentuk pengalaman kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan keberlanjutan hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia di era digital, seperti yang disebutkan oleh (Sulistyawati & Prabowo, 2022) keterlibatan karyawan menjadi semakin penting sebagai respons terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pasar tenaga kerja.

2.1.3.2 Indikator Keterlibatan Karyawan: Kognitif, Emosional, dan Perilaku

a) Kognitif

Dimensi kognitif dari keterlibatan karyawan merujuk pada sejauh mana karyawan memahami peran mereka dalam organisasi dan bagaimana peran tersebut berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Malik & Lenka (2019), keterlibatan kognitif mencakup pemahaman terhadap visi, misi, dan strategi perusahaan. Ketika karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan organisasi, mereka lebih cenderung untuk memusatkan energi dan perhatian mereka pada tugas yang relevan.

Hariyanto & Ferdian (2019), menekankan bahwa keterlibatan kognitif juga dipengaruhi oleh kesempatan belajar dan pengembangan profesional. Peluang ini memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka, yang pada gilirannya memperkuat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Studi Marin-Garcia & Tomas (2016) mengungkapkan bahwa pemberian pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan kognitif dengan memfasilitasi pemahaman yang lebih baik tentang peran kerja.

b) Emosional

Dimensi emosional adalah ketika karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan perusahaan mereka. Menurut Ramadhan & Ekhsan (2024), keterlibatan emosional mencakup persepsi positif terhadap pekerjaan, seperti kebanggaan, kepuasan, dan rasa memiliki. Keterlibatan emosional sering kali dipengaruhi oleh budaya organisasi, dukungan manajerial, dan hubungan interpersonal.

Bos-Nehles et al., (2023) memberikan penjelasan bahwa lingkungan kerja yang didorong oleh keterlibatan emosional yang tinggi meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat turnover karyawan. Penelitian oleh Tamami (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan keterlibatan emosional dan kolaborasi di antara karyawan.

c) Perilaku

Dimensi perilaku mencerminkan tindakan nyata yang diambil oleh karyawan sebagai bentuk keterlibatan mereka dalam organisasi. Menurut (Olivia et al., 2024) keterlibatan perilaku mencakup inisiatif, kehadiran yang konsisten, dan kontribusi terhadap inovasi dan pengambilan keputusan. Studi Anisah dan Sakinah (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan perilaku sering kali terlihat dalam bentuk partisipasi aktif dalam proyek tim, upaya ekstra untuk menyelesaikan tugas, dan dukungan terhadap kolega.

Tamami (2020) menambahkan bahwa keterlibatan perilaku sangat dipengaruhi oleh pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Ketika organisasi memberikan penghargaan yang adil dan transparan, karyawan cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan perilaku yang lebih tinggi. Selain itu, menurut (Obaid et al., 2022) lingkungan kerja yang inklusif juga memainkan peran penting dalam mendorong keterlibatan perilaku dengan memberikan rasa nyaman dan aman bagi karyawan.

2.1.3.3 Dampak Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Organisasi

Keterlibatan karyawan memiliki dampak signifikan pada berbagai aspek kinerja organisasi. Menurut (Ramadhan & Ekhsan, 2024) keterlibatan karyawan yang tinggi meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kualitas

layanan. Karyawan yang terlibat cenderung meningkatkan komitmen yang lebih besar terhadap tugas mereka, yang pada akhirnya memperkuat daya saing organisasi di pasar.

Studi oleh Hariyanto & Ferdian (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi berkontribusi pada peningkatan retensi karyawan, yang mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan. Selain itu, keterlibatan karyawan juga meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menciptakan pengalaman layanan yang lebih baik. Penelitian Kossyva et al., (2024) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi memiliki probabilitas lebih besar untuk mencapai tujuan strategis mereka.

2.1.3.4 Hubungan Kerangka AMO dengan Keterlibatan Karyawan

Kerangka AMO (*Ability*, *Motivation*, *Opportunity*) berfungsi sebagai fondasi teoritis untuk memahami dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Menurut (Bos-Nehles et al., 2023), kemampuan ("*ability*") membantu karyawan merasa percaya diri dalam melaksanakan tugas mereka, yang meningkatkan keterlibatan kognitif. Motivasi ("*motivation*") memainkan peran kunci dalam mendorong keterlibatan emosional dengan memberikan tujuan dan makna dalam pekerjaan.

Sulistyawati & Prabowo (2022) menyatakan bahwa peluang ("*opportunity*") yang diberikan oleh organisasi memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara aktif, yang meningkatkan keterlibatan perilaku.

Studi Tamami (2020) menekankan bahwa interaksi antara ketiga elemen AMO menciptakan efek sinergis yang memperkuat keterlibatan karyawan secara menyeluruh. Dengan demikian, penerapan kerangka AMO dapat membantu organisasi mencapai tingkat keterlibatan karyawan yang optimal.

2.1.4 Teori-Teori Pendukung

2.1.4.1 Teori Motivasi yang Mendasari

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori 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 (Tamami, 2020). Sebagai contoh, program pelatihan karyawan dan pemberian penghargaan individu mencerminkan penerapan teori ini secara efektif (Hariyanto & Ferdian, 2019)

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg membagi faktor yang memengaruhi motivasi menjadi dua kategori: faktor pemeliharaan (hygiene) dan faktor motivator. Faktor hygiene meliputi gaji, keamanan kerja, dan hubungan interpersonal, yang jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan. Di sisi lain, faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas (Paauwe, 2024). Organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan harus memperhatikan kedua faktor ini secara seimbang.

3. Teori Self-Determination

Teori ini menekankan pentingnya otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam memotivasi individu untuk berkinerja optimal. Otonomi memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan, kompetensi meningkatkan rasa percaya diri terhadap kemampuan mereka, dan keterhubungan menciptakan rasa memiliki dalam organisasi (Bos-Nehles et al., 2023). Misalnya, kebijakan kerja fleksibel yang memberikan otonomi kepada karyawan untuk menentukan jadwal kerja mereka dapat meningkatkan motivasi intrinsik.

2.1.4.2 Teori Keterlibatan Karyawan: Model Kahn, Teori Self-Determination

a. Model Keterlibatan Karyawan Kahn

Menurut Kahn (1990), keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan di mana individu merasa sepenuhnya terhubung secara kognitif, emosional, dan fisik dengan pekerjaannya. Model ini menekankan bahwa tiga faktor utama yang mempengaruhi keterlibatan karyawan: *meaningfulness* (makna kerja), *safety* (rasa aman), dan *availability* (ketersediaan sumber daya). Praktik AMO relevan dengan teori ini karena menyediakan kemampuan yang meningkatkan *meaningfulness*, motivasi yang menciptakan rasa aman, serta peluang yang mendukung *availability* (Hariyanto & Ferdian, 2019).

b. Teori Self-Determination

Teori self-determination yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan dapat dicapai ketika kebutuhan dasar psikologis, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, terpenuhi. Praktik HRM berbasis AMO mendukung teori ini dengan memberikan pelatihan (kompetensi), pengakuan (keterhubungan), dan kebebasan kerja (otonomi) (Rahadi et al., 2024)

c. Implementasi Praktik Berdasarkan Teori

Kossyva et al., (2024) menekankan bahwa organisasi yang mendukung otonomi karyawan melalui peluang inovasi dan pengembangan berkelanjutan berhasil meningkatkan keterlibatan. Studi ini sejalan dengan penelitian (Olivia et al., 2024) yang menyimpulkan bahwa implementasi AMO dalam lingkungan kerja menciptakan keterlibatan yang lebih tinggi di antara karyawan.

2.1.4.3 Teori Retensi Talenta: Model Motivasi dan Strategi Peningkatan Retensi

a. Model Motivasi dalam Retensi Talenta

Teori motivasi, seperti teori dua faktor Herzberg dan teori ekspektansi Vroom, memberikan dasar untuk memahami bagaimana motivasi karyawan memengaruhi retensi talenta. Faktor pendorong (motivator) seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan pengembangan karier berperan penting dalam mempertahankan karyawan berbakat (Anisah & Sakinah, 2020).

b. Strategi Peningkatan Retensi

Strategi peningkatan retensi berdasarkan AMO mencakup pengembangan individu, penghargaan kinerja, dan penciptaan lingkungan kerja inklusif. Contohnya, (Ramadhan & Ekhsan, 2024)

menunjukkan bahwa perusahaan dengan strategi manajemen talenta berbasis AMO berhasil mengurangi tingkat *turnover* dan meningkatkan loyalitas karyawan.

c. Studi Terkait

Penelitian Malik & Lenka (2019) mengidentifikasi bahwa kombinasi antara pelatihan berbasis kemampuan, insentif berbasis kinerja, dan peluang karier yang adil meningkatkan tingkat retensi talenta. Penelitian ini didukung oleh temuan (Paauwe, 2024), yang menyebutkan bahwa penerapan teori AMO dapat meningkatkan keberlanjutan sumber daya manusia organisasi melalui peningkatan retensi.

Dengan menggabungkan teori HRM, keterlibatan karyawan, dan retensi talenta dalam kerangka AMO, penelitian ini akan memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana organisasi dapat mengelola tenaga kerja mereka secara strategis untuk mencapai hasil yang optimal.

2.2 Hubungan Variabel dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada sejumlah studi terdahulu yang membahas hubungan antara kerangka *Ability, Motivation, Opportunity* (AMO) dengan retensi talenta dan keterlibatan karyawan. Kajian sebelumnya menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan karyawan (*ability*) memiliki hubungan positif dengan

retensi talenta dan keterlibatan, karena kemampuan tinggi dapat mendorong rasa percaya diri dan stabilitas organisasi (Bos-Nehles et al., 2023).

Motivasi karyawan (*motivation*) juga terbukti menjadi faktor kunci dalam mempertahankan talenta dan meningkatkan keterlibatan, terutama melalui pemberian penghargaan dan dukungan organisasi (Ali et al., 2022). Selain itu, peluang (*opportunity*) yang diberikan kepada karyawan, seperti pelatihan atau promosi, berkontribusi pada pengembangan karier mereka, sehingga mendukung retensi dan keterlibatan lebih besar (Kossyva et al., 2024).

2.2.1 Pengaruh Ability Terhadap Retensi Talenta

2.2.1.1 Tamami (2020)

Tamami (2020) dalam penelitiannya memfokuskan pada pengaruh komponen kerangka AMO, termasuk kemampuan (*ability*), terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Studi ini menyatakan bahwa kemampuan karyawan yang dikelola melalui pelatihan yang terstruktur dapat meningkatkan retensi karyawan. Pelatihan tersebut memungkinkan karyawan untuk memahami tugas mereka dengan lebih baik dan meningkatkan kompetensi mereka dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Tamami juga menemukan bahwa kemampuan karyawan yang meningkat cenderung menciptakan rasa percaya diri yang lebih tinggi, yang menjadi faktor penting dalam mempertahankan talenta terbaik.

Selain itu, temuan penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa kemampuan mereka dihargai akan memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan perusahaan. Tamami mencatat bahwa perusahaan yang secara aktif berinvestasi dalam pengembangan kemampuan karyawan dapat mengurangi turnover dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Keterlibatan ini menjadi pendorong utama dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis dan produktif.

Pentingnya kemampuan sebagai elemen dalam kerangka AMO juga tercermin dalam hubungan antara kinerja dan stabilitas organisasi. Tamami (2020) menyimpulkan bahwa kemampuan tidak hanya memengaruhi keterlibatan karyawan secara individu, tetapi juga menciptakan sinergi dalam tim yang mendukung tujuan strategis organisasi. Hal ini memperkuat argumen bahwa kemampuan karyawan adalah faktor kunci dalam manajemen talenta dan keterlibatan.

2.2.1.2 Ramadhan dan Ekhsan (2024)

Ramadhan & Ekhsan (2024) meneliti pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan dengan mediasi keterlibatan karyawan. Penelitian ini menyoroti pentingnya kemampuan karyawan yang ditingkatkan melalui strategi manajemen talenta, terutama di sektor manufaktur yang memiliki tantangan operasional tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan teknis dan emosional yang kuat lebih cenderung terlibat aktif dalam proses kerja mereka.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan karyawan yang dipicu oleh peningkatan kemampuan secara langsung berkontribusi pada peningkatan retensi. Karyawan yang merasa bahwa kemampuan mereka berkembang melalui pelatihan dan pembelajaran memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Penulis juga mencatat bahwa strategi ini efektif dalam menurunkan tingkat turnover karyawan, yang merupakan salah satu tantangan utama di industri manufaktur.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kemampuan karyawan tidak hanya tentang peningkatan keterampilan, namun tentang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan emosional dan profesional. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen talenta yang berbasis pengembangan kemampuan memberikan manfaat jangka panjang bagi stabilitas dan keberlanjutan organisasi (Ramadhan & Ekhsan, 2024)

2.2.1.3 Zaky (2020)

Zaky (2020) meneliti pengaruh peran kompetensi dan motivasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kompetesi karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting dalam meningkatan kepuasan kerja dan retensi karyawan disuatu perusahaan. Zaky juga menemukan bahwa terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan retensi selain peran kompetensi dan motivasi. Dalam penelitian ini disebutkan bahwa lingkungan kerja yang positif, pengakuan dan penghargaan, serta kesempatan yang

diberikan kepada setiap karyawan juga berpengaruh terhadap motivasi dan retensi.

Pemetaan penelitian terdahulu pengaruh *ability* terhadap retensi talenta, seperti pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Pemerataan Penelitian Terdahulu Pengaruh Ability Terhadap Talent Retention

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1	Tamami (2020), Pengaruh Komponen AMO Theory terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ	*Ability*, Keterlibatan, Retensi	*Ability* berpengaruh signifikan terhadap retensi dan keterlibatan.
2	Ramadhan & Ekhsan (2024), Pengaruh Talent Management terhadap Employee Retention melalui Mediasi *Employee engagement*	*Ability*, Keterlibatan, Retensi	Peningkatan *ability* mendukung stabilitas organisasi melalui keterlibatan.
3	Zaky (2020), Peran Kompetensi dan Motivasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan	*Ability*, Kepuasan Kerja, Retensi	Kemampuan karyawan meningkatkan retensi.

Sumber: Data Diolah 2024

2.2.2 Pengaruh Motivation Terhadap Retensi Talenta

2.2.2.1 Sofianti & Susanto (2024)

Sofianti & Susanto (2024) meneliti mengenai pengaruh motivasi kerja, pengembangan karier, dan komitmen terhadap retensi karyawan di perusahaan. Berdasarkan hasil analisis, Sofianti dan Susanto menemukan bahwa motivasi kerja, pengembangan karier, dan komitmen berpengaruh

signifikan terhadap retensi karyawan diperusahaan. Sehingga apabila motivasi kerja, pengembangan karier, dan komitmen karyawan tersebut tinggi maka tingkat retensi karyawan pada perusahaan juga tinggi. Selain itu studi ini juga menjelaskan bahwa kondisi kerja yang lebih mendesak, hubungan dengan atasan, dan kepuasan kerja adalah beberapa faktor yang mempengaruhi retensi karyawan.

2.2.2.2 Hariyanto dan Ferdian (2019)

Hariyanto & Ferdian (2019) dalam studi kasus mereka di Yayasan Pendidikan Telkom mengungkapkan bahwa motivasi karyawan berkontribusi secara signifikan terhadap keterlibatan dan retensi. Mereka menyoroti bahwa karyawan yang diberi peluang untuk berkembang melalui pelatihan dan pengakuan formal lebih cenderung terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai penghubung antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa didukung melalui kebijakan motivasi yang adil, mereka menunjukkan loyalitas yang lebih besar terhadap perusahaan. Motivasi ini juga membantu menciptakan budaya kerja yang positif, yang mendorong karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Hariyanto dan Ferdian mencatat bahwa motivasi dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mengelola talenta secara efektif. Dengan

menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, perusahaan dapat mempertahankan talenta terbaik mereka dan meningkatkan keterlibatan tim secara keseluruhan. Studi ini menegaskan pentingnya pengelolaan motivasi sebagai elemen kunci dalam kerangka AMO (Hariyanto & Ferdian, 2019)

2.2.2.3 Rahadi, Jannah, dan Alonso (2024)

Rahadi, Jannah, dan Alonso (2024) mengeksplorasi hubungan antara *employee engagement*, kesejahteraan karyawan, dan retensi melalui strategi *talent management*. Penelitian ini menekankan bahwa motivasi memainkan peran sentral dalam menjaga keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Motivasi yang kuat, baik melalui penghargaan finansial maupun non-finansial, meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Penulis menemukan bahwa motivasi karyawan yang tinggi berkontribusi pada retensi yang lebih baik. Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan, baik melalui program pengembangan karir maupun insentif kerja, cenderung memiliki komitmen jangka panjang. Mereka juga mencatat bahwa motivasi berfungsi sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara keterlibatan emosional karyawan dengan hasil organisasi yang positif.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi yang fokus pada peningkatan motivasi karyawan sangat penting untuk mempertahankan talenta dalam jangka panjang. Dengan demikian, motivasi menjadi

pendorong utama keterlibatan dan retensi yang berkelanjutan (Rahadi et al., 2024)

Pemetaan penelitian terdahulu pengaruh *motivation* terhadap retensi talenta, seperti pada tabel 2.2.

Tabel 2.2
Pemetaan Penelitian Terdahulu Pengaruh Motivation Terhadap Retensi Talenta

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1	Sofianti & Susanto (2024), Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi	*Motivation*, Retensi Karyawan, Komitmen Karyawan	Motivasi signifikan terhadap retensi dan komitmen karyawan.
2	Hariyanto & Ferdian (2019), Pengaruh Talent Management Terhadap *Employee engagement*	*Motivation*, Retensi, *Employee Engagement*	Motivasi meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan.
3	Rahadi et al., (2024), Pengaruh Employee Engagement Dan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Employee Retention Melalui Strategi Talent Manajemen Bisnis	*Motivation*, Retensi, *Engagement*	Motivasi mendukung retensi melalui keterlibatan dan kesejahteraan kerja.

Sumber: Data Diolah 2024

2.2.3 Pengaruh Opportunity Terhadap Retensi Talenta

2.2.3.1 Solihat & Salendu (2023)

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 niat

karyawan untuk keluar dari perusahaan dipengaruhi oleh pertumbuhan karier. Solihat dan Salendu juga menjelaskan bahwa ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi seberapa banyak peluang yang akan diniliki setiap karyawan, seperti tingkat jabatan, struktur organisasi, jenis kelamin, dan usia. Namun ditemukan bahwa usia tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat peluang pada setiap karyawan.

2.2.3.2 Kossyva, Theriou, Aggelidis, dan Sarigiannidis (2024)

Kossyva et al. (2024) memfokuskan penelitian mereka pada pentingnya pengelolaan peluang kerja dalam mempertahankan talenta di sektor jasa berbasis pengetahuan. Mereka menyoroti bahwa peluang pengembangan seperti program pelatihan khusus, akses ke proyek strategis, dan pengakuan profesional meningkatkan keterlibatan karyawan. Karyawan yang diberi kesempatan untuk belajar dan berkembang menunjukkan tingkat retensi yang lebih tinggi, karena mereka merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan.

Penelitian ini juga menyoroti hubungan positif antara kesempatan kerja dan keterlibatan emosional karyawan. Mereka mencatat bahwa peluang untuk berkontribusi dalam proyek-proyek penting memberikan rasa pencapaian pribadi dan profesional, yang memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan peluang pengembangan lebih cenderung mempertahankan talenta berbakat mereka.

Dengan demikian, studi ini memberikan bukti kuat bahwa pengelolaan peluang merupakan faktor utama dalam strategi retensi dan keterlibatan, khususnya dalam sektor yang sangat bergantung pada pengetahuan dan inovasi (Kossyva et al., 2024).

2.2.3.3 Olivia, Tanza, Debataraja, dan Simanjorang (2024)

Olivia et al. (2024) mengeksplorasi dampak manajemen talenta, termasuk pemberian kesempatan kerja, pada retensi karyawan. Mereka menemukan bahwa peluang seperti rotasi kerja, pembelajaran lintas fungsi, dan fleksibilitas kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa memiliki akses ke peluang semacam ini lebih cenderung merasa termotivasi untuk tetap berada di organisasi.

Penulis juga menemukan bahwa kesempatan untuk berkembang profesional menciptakan keterikatan emosional yang lebih kuat dengan perusahaan. Hal ini terutama berlaku bagi generasi muda, yang sangat menghargai kesempatan untuk belajar dan berkembang. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karir, perusahaan dapat mempertahankan talenta terbaik mereka sambil menjaga tingkat keterlibatan yang tinggi. Penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan peluang yang strategis sangat penting untuk keberhasilan manajemen talenta, terutama dalam organisasi yang berorientasi pada inovasi (Olivia et al., 2024)

Pemetaan penelitian terdahulu pengaruh *opportunity* terhadap retensi talenta, seperti pada tabel 2.3.

Tabel 2.3
Pemetaan Penelitian Terdahulu Pengaruh Opportunity Terhadap Retensi Talenta

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1	(Solihat & Salendu, 2023), The Relationship Between Career Growth Opportunity and Turnover Intentions in Employees in Startup Companies X	*Opportunity*, Retensi, *Engagement*	Kesempatan karir mendukung retensi dan keterlibatan.
2	Kossyva et al. (2024), Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services	*Opportunity*, Retensi, *Engagement*	Pengelolaan peluang meningkatkan loyalitas dan keterlibatan.
3	Olivia et al. (2024), Bagaimana Manajamen Talenta Mempengaruhi Retensi Karyawan	*Opportunity*, Retensi, *Engagement*	Rotasi kerja dan pelatihan meningkatkan retensi dan keterlibatan.

Sumber: Data Diolah 2024

2.2.4 Pengaruh Ability Terhadap Employee Engagement

2.2.4.1 Malik dan Lenka (2019)

Malik & Lenka (2019) mengeksplorasi kerangka AMO dalam konteks perilaku karyawan, khususnya bagaimana kemampuan memengaruhi keterlibatan dan retensi. Dalam penelitian ini, mereka menekankan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang konstruktif. Perilaku ini tidak

hanya memperkuat kontribusi individu, tetapi juga mendukung dinamika tim yang lebih sehat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan karyawan yang dikelola dengan baik dapat meminimalkan perilaku destruktif seperti konflik atau resistensi terhadap perubahan. Sebaliknya, 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.

Studi ini memberikan wawasan baru mengenai bagaimana kemampuan karyawan dapat diintegrasikan ke dalam strategi pengelolaan talenta yang lebih luas. (Malik & Lenka, 2019) menekankan bahwa kemampuan bukan hanya aset individu, tetapi juga sumber daya strategis yang dapat meningkatkan stabilitas organisasi. Dengan demikian, kemampuan karyawan menjadi elemen penting dalam mempertahankan talenta dan menciptakan keterlibatan kerja yang berkelanjutan.

2.2.4.2 Johar et al. (2024)

Johar et al., (2024), dalam penelitiannya menganalisis menganalisis mengenai praktik-praktik sumber daya manusia, khususnya dalam *ability*, *motivation*, dan *opportunity* terhadap keterlibatan karyawan pada sektor jasa di Lembah Kang, Malaysia. Hasil penelitian ini memberikan hasil bahwa praktik-praktik yang berfokus pada kemampuan karyawan tidak berpengaruh

secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Namun peneliti menemukan bahwa motivasi dan peluang yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

2.2.4.3 Harmen & Sunjaya (2022)

Harmen & Sunjaya (2022), dalam penelitiannya menganaliss dampak tekanan kerja serta kemampuan karyawan terhadap keterikatan pegawai di lingkungan Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sumatera Utara. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh negatif pada keterlibatan karyawan, tetapi *ability of employees* berpengaruh positif pada keterlibatan karyawan. Selain itu, peneliti menemukan bahwa masih ada karyawan lulusan SMA/Sederajat yang menempati jabatan dan beberapa lulusan strata satu (S-1) yang menduduki posisi tidak sesuai dengan bidangnya. Studi ini menjelaskan apabila *ability of employees* meningkat maka tingkat *employee engagement* juga akan meningkat.

Pemetaan penelitian terdahulu pengaruh *ability* terhadap *employee engagement*, seperti pada tabel 2.4.

Tabel 2.4
Pemetaan Penelitian Terdahulu Pengaruh Ability Terhadap Employee Engagement

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1	Malik & Lenka (2019), Exploring the Impact of AMO Framework on Constructive and Destructive Deviance	*Ability*, Keterlibatan, Stabilitas	Kemampuan karyawan meningkatkan keterlibatan karyawan.
2	(Johar et al., 2024), Driving Employee Engagement: Examining the Synergy of Ability, Motivation and Opportunity-Enhancing Practices.	*Ability*, *Motivation, Opportunity*, *Employee Engagement.*	Kemampuan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.
3	(Harmen & Sunjaya, 2022), Stres Kerja dan Ability of Employees Pengaruhnya Terhadap Employee Engagement.	*Ability*, *Employee Engagement*, Stres Kerja	Kemampuan karyawan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Sumber: Data Diolah 2024

2.2.5 Pengaruh Motivation Terhadap Employee Engagement

2.2.5.1 Ali, Izabela, dan Memon (2022)

Ali et al., (2022) dalam penelitian mereka mengaplikasikan kerangka AMO untuk menganalisis dampak motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menyoroti bahwa motivasi intrinsik yang ditingkatkan melalui pengakuan, insentif, dan pemberian tanggung jawab tambahan memiliki dampak signifikan pada keterlibatan dan retensi

karyawan. 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. Hal ini penting untuk menjaga stabilitas tim dan mengurangi tingkat turnover.

Lebih lanjut, penelitian ini menyoroti bahwa motivasi bukan hanya faktor psikologis, tetapi juga strategi manajemen yang penting. Motivasi karyawan yang dikelola dengan baik membantu perusahaan mempertahankan talenta terbaik mereka, sekaligus meningkatkan produktivitas dan kolaborasi dalam tim. Kesimpulannya, motivasi adalah elemen penting yang menghubungkan retensi talenta dengan keterlibatan karyawan (Ali et al., 2022).

2.2.5.2 Engidaw (2021)

Engidaw (2021) dalam penelitian membahas mengenai bagaimana pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap keterlibatan karyawan di sektor publik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel motivasi intrinsik terhadap keterlibatan karyawan, selain itu motivasi ekstrinsik juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan. Namun Engidaw menemukan bahwa motivasi ekstrinsik dianggap lebih signifikan terhadap motivasi intrinsik.

Dalam studi ini dapat disimpulkan bahwa manajemen perlu memberikan perhatian lebih besar pada dua sumber motivasi yang telah diidentifikasi jika mereka ingin meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

2.2.5.3 Asaria & Mansyur (2024)

Dalam penelitian mereka yang berjudul Peran Motivasi Terhadap Keterlibatan Karyawan, Asaria & Mansyur (2024) berusaha untuk mengetahui bagaimana motivasi intrinsik dan ekstrinsik memengaruhi *employee engagement*. Sampel karyawan PT. Tri Karya Wiguna Kota Semarang digunakan dalam penelitian ini. Peneliti menemukan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada keterlibatan karyawan PT. Tri Karya Wiguna. Hal ini diketahui bahwa perusahaan mendukung karyawan dengan cara memberikan bonus berupa uang sehingga karyawan dapat terlibat di perusahaan. Selain itu studi ini juga menyebutkan bahwa perusahaan harus melakukan upaya yang dapat mendorong motivasi karyawan, seperti memberikan apresiasi dan menciptakan suasana yang baik, sehingga karyawan dapat terlibat di perusahaan.

Pemetaan penelitian terdahulu pengaruh *motivation* terhadap *employee engagement*, seperti pada tabel 2.5.

Tabel 2.5
Pemetaan Penelitian Terdahulu Pengaruh Motivation Terhadap Employee Engagement

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1	Ali, Izabela, & Memon (2022), Talent Management and Organizational Performance: Applying the AMO Theory	*Motivation*, Retensi, Keterlibatan	Motivasi signifikan terhadap retensi dan keterlibatan.
2	(Engidaw, 2021), The Effect of Motivation on Employee Engagement in Public Sectors.	*Motivation, Employee Engagement*	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.
3	(Asaria & Mansyur, 2024), Peran Motivasi Terhadap Keterlibatan Karyawan.	*Motivation, Employee Engagement.*	Motivasi berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan pada PT. Tri Karya Wiguna.

Sumber: Data Diolah 2024

2.2.6 Pengaruh Opportunity Terhadap Employee Engagement

2.2.6.1 Banuari, Absah, dan Siahaan (2021)

Banuari, Absah, dan Siahaan (2021) dalam studi mereka menyoroti pentingnya kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan retensi talenta. Dalam penelitian ini, manejemen pengetahuan dan manajemen talenta berkontribusi pada kinerja karyawan melalui retensi sebagai variabel intervening. Mereka menemukan bahwa peluang seperti pengembangan karir, pelatihan, dan promosi internal secara langsung berkontribusi terhadap retensi karyawan, terutama dalam lingkungan kerja yang kompetitif.

Studi ini juga mencatat bahwa kesempatan yang diberikan perusahaan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memperkuat rasa memiliki dan kepercayaan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa memiliki peluang untuk berkembang, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan. Hal ini menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif, yang pada akhirnya mendukung retensi talenta.

Kesimpulannya, penelitian ini menegaskan bahwa pemberian peluang karir yang jelas dan dukungan organisasi terhadap pengembangan individu merupakan strategi efektif untuk mempertahankan talenta dan meningkatkan keterlibatan karyawan (Banuari et al., 2021).

2.2.6.2 Widyawati et al. (2021)

Widyawati et al. (2021) dalam penelitian mereka menganalisis mengenai pengaruh kompensasi, *work life balance*, kesempatan berkembang terhadap *employee engagement* Gen Y di PT "X". Selama orientasi, karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam karir mereka. Peneliti menemukan bahwa *employee engagement* Gen Y di PT "X" dipengaruhi oleh kompensasi, *work life balance*, dan kesempatan berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa apabila kompensasi, *work life balance*, dan kesempatan untuk berkembang meningkat, maka *employee engagement* juga akan meningkat.

2.2.6.3 Fadli (2020)

Fadli (2020) dalam penelitiannya menganalisis bagaimana pengaruh motivasi, kemampuan dan peluang berdampak pada *employee engagement* yang berfokus pada kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Nanga Pinoh Kabupaten Melawi. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi, kemampuan, dan kesempatan memengaruhi kinerja karyawan. Studi ini menyoroti bahwa setiap karyawan pada umumnya mengharapkan adanya kesempatan untuk berkembang. Dalam pengembangan karir, karyawan juga harus memperhatikan pengalaman, pendidikan, dan keahlian yang ada pada dirinya. Karyawan yang diberikan kesempatan biasanya akan lebih terlibat dan lebih berkontribusi pada pekerjaannya.

Pemetaan penelitian terdahulu pengaruh *opportunity* terhadap *employee engagement*, seperti pada tabel 2.6

Tabel 2.6
Pemetaan Penelitian Terdahulu Pengaruh Opportunity Terhadap Employee Engagement

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1	Banuari et al. (2021), Analyze the Influence of Talent Management and Knowledge	*Opportunity*, Retensi, *Engagement*	Kesempatan kerja mendukung retensi dan keterlibatan.
2	(Widyawati et al., 2021), pengaruh kompensasi, *work life balance*, kesempatan berkembang terhadap *employee engagement* Gen Y di PT "X"	*Opportunity*, Kompensasi, *Work Life Balance*, *Employee Engagement*	Kesempatan berkembang mendukung *employee engagement* Gen Y di PT "X"

Lanjutan Tabel 2.6

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
3	Fadli (2020), Pengaruh Motivasi, Kemampuan, dan Kesempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Nanga Pinoh Kabupaten Melawi	Motivasi, *Ability, Opportunity*, *Employee Engagement*	Kesempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

Sumber: Data Diolah 2024

2.2.7 Penelitian Relevan yang Menggunakan Kerangka AMO

2.2.7.1 Tamami (2020)

Tamami (2020) dalam penelitiannya mengeksplorasi pengaruh kerangka AMO terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Studi ini menyoroti bahwa peningkatan *ability*, *motivation*, dan *opportunity* secara bersamaan memberikan dampak signifikan pada hasil kerja karyawan. Ketiga elemen ini menciptakan sinergi yang memperkuat keterlibatan dan produktivitas karyawan.

Tamami juga mencatat bahwa penerapan kerangka AMO secara strategis memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan. Misalnya, peningkatan kemampuan melalui pelatihan intensif, insentif motivasi yang adil, serta peluang promosi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi talenta. Penelitian ini memperkuat relevansi AMO sebagai kerangka yang holistik dalam manajemen sumber daya manusia.

Kesimpulannya, kerangka AMO terbukti menjadi pendekatan yang efektif untuk mengelola karyawan secara menyeluruh, yang berkontribusi pada stabilitas dan keberlanjutan organisasi (Tamami, 2020).

2.2.7.2 Bos-Nehles, Townsend, Cafferkey, dan Trullen (2023)

Bos-Nehles et al. (2023) membahas penerapan kerangka AMO dalam penelitian manajemen sumber daya manusia secara global. Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana setiap elemen dalam kerangka AMO saling berinteraksi dan memengaruhi hasil organisasi. Mereka menemukan bahwa ketika ketiga elemen ini diterapkan secara terintegrasi, perusahaan dapat mencapai hasil yang lebih baik dalam retensi dan keterlibatan karyawan.

Studi ini juga menyoroti bahwa elemen *motivation* sering menjadi mediator utama yang menghubungkan *ability* dan *opportunity* dengan hasil kerja. Dengan demikian, penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya pendekatan holistik dalam mengelola sumber daya manusia berbasis AMO.

Penulis menyimpulkan bahwa kerangka AMO tidak hanya relevan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga untuk mempertahankan talenta dalam organisasi yang dinamis (Bos-Nehles et al., 2023).

2.2.7.3 Malik dan Lenka (2019)

Malik & Lenka (2019) mempelajari dampak kerangka AMO pada perilaku konstruktif dan destruktif karyawan, dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Mereka menemukan bahwa kombinasi *ability*, *motivation*, dan *opportunity* berkontribusi pada pembentukan perilaku konstruktif, yang mendukung keterlibatan karyawan dan retensi talenta.

Penulis juga menemukan bahwa penerapan AMO dapat memitigasi perilaku destruktif karyawan, seperti absensi dan *turnover*, dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini penting untuk memastikan stabilitas organisasi dalam menghadapi tekanan kompetitif.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kerangka AMO adalah alat yang berguna untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, yang mendorong keterlibatan karyawan dan keberhasilan organisasi (Malik & Lenka, 2019).

Pemetaan penelitian terdahulu menggunakan kerangka AMO, seperti pada tabel 2.7.

Tabel 2.7
Pemetaan Penelitian Terdahulu Menggunakan Kerangka AMO

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1	Tamami (2020), Pengaruh Komponen AMO Theory terhadap Kinerja Karyawan	*Ability*, *Motivation*, *Opportunity*	AMO mendukung retensi dan keterlibatan karyawan.

Lanjutan Tabel 2.7

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
2	Bos-Nehles et al. (2023), Examining the AMO Framework in HRM Research	*Ability*, *Motivation*, *Opportunity*	Elemen AMO terintegrasi meningkatkan hasil kerja dan retensi.
3	Malik dan Lenka (2019), Exploring the impact of perceived AMO framework on constructive and destructive deviance: Mediating role of employee engagement.	*Ability*, *Motivation*, *Opportunity*	AMO membentuk perilaku konstruktif, mendukung retensi dan keterlibatan.

Sumber: Data Diolah 2024

2.2.8 Pengaruh Peran Mediasi Employee Engagement terhadap Ability, Motivation, Opportunity dan Retensi Talenta

2.2.8.1 Ekhsan dan Taopik (2020)

Ekhsan & Taopik (2020) meneliti bagaimana manajemen talenta berdampak pada retensi karyawan yang dimediasi *employee engagement* pada PT. Matahari Putra Prima, Tbk Cikarang. Mereka menemukan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh positif atau signifikan terhadap retensi karyawan, sebaliknya manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* terbukti menunjukkan pengaruh positif dalam dalam memediasi manajemen talenta dan *employee retention* pada PT. Matahari Putra Prima, Tbk Cikarang.

2.2.8.2 Julianda (2020)

Julianda (2020) mempelajari mengenai hubungan *talent management* terhadap *employee retention*, *employee engagement* terhadap *employee retention*, dan hubungan *talent management* dan *employee engagement* terhadap *employee retention* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kota Metro.

Studi ini menjelaskan bahwa terdapat permasalahan yang terjadi di PT. Telekomunikasi Indonesia Kota Metro, yaitu kurangnya kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, sehingga menyebabkan kurangnya rasa keterikatan yang dimiliki karyawan ditempat kerja.

Hasil studi ini 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.

2.2.8.3 Azan, Susi, dan Aulia (2022)

Azan, Susi, dan Aulia (2022) mempelajari mengenai hubungan *talent management* terhadap retensi karyawan, *talent management* terhadap *employee engagement*, *employee engagement* terhadap retensi karyawan, dan juga peran variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara

talent management dan retensi karyawan pada karyawan BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah Sumbagteng Jambi.

Hasil studi ini menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, selain itu variabel manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement*, sedangkan variabel *employee engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel retensi karyawan. Hasil lain menunjukkan bahwa *employee engagement* berhasil memediasi hubungan antara variabel manajemen talenta dan retensi karyawan.

Pemetaan penelitian terdahulu peran mediasi *employee engagement* terhadap *ability*, *motivation*, *opportunity* dan retensi talenta, seperti pada tabel 2.8.

Tabel 2.8
Pemetaan Penelitian Terdahulu Peran Mediasi Employee Engagement terhadap Ability, Motivation, Opportunity dan Retensi Talenta

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1	Ekhsan dan Taopik (2020), Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention	*Employee Engagement, Talent Retention, Motivation*	*Employee engagement* terbukti menunjukkan pengaruh positif dalam dalam memediasi *talent management* dan *employee retention* pada PT. Matahari Putra Prima, Tbk Cikarang.
2	Julianda (2020), Pengaruh Talent Management dan Employee Engagement	*Employee Engagement, Talent Retention, Opportunity*	*Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* dan

Lanjutan Tabel 2.8

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
2	Julianda (2020), Pengaruh Talent Management dan Employee Engagement	*Employee Engagement, Talent Retention, Opportunity*	*Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* dan juga *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara *opportunity* dan *employee retention*
3	Azan, Susi, dan Aulia (2022), Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi di BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah Sumbagteng Jambi	*Employee Engagement, Talent Retention, Ability*	*Employee Engagement* memediasi hubungan antara variabel manajemen talenta dan retensi karyawan.

Sumber: Data Diolah 2024

2.2 Hubungan Antar Variabel

Kerangka AMO (*Ability*, *Motivation*, *Opportunity*) adalah konsep yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana organisasi dapat meningkatkan kemampuan, motivasi, dan peluang bagi karyawan sehingga berdampak positif pada hasil organisasi, termasuk retensi talenta dan keterlibatan karyawan (Bos-Nehles et al., 2023). Hubungan antara ketiga elemen ini tidak hanya bersifat linier, tetapi juga saling memperkuat satu sama lain. Misalnya, karyawan yang memiliki kemampuan tinggi tetapi tidak termotivasi cenderung kurang terlibat dalam pekerjaan mereka (Obaid et al., 2022).

a. Kemampuan (*ability*) memengaruhi sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan efisien dan efektif. Kemampuan yang baik juga memperkuat retensi karena karyawan merasa kompeten dan dihargai dalam organisasi (Tamami, 2020).
b. Motivasi (*motivation*) adalah pendorong internal dan eksternal yang memengaruhi seberapa besar usaha yang diberikan karyawan dalam pekerjaannya (Sulistyawati & Prabowo, 2022) Ketika motivasi tinggi, keterlibatan karyawan meningkat, yang pada gilirannya memperbaiki tingkat retensi (Ali et al., 2022).
c. Peluang (*opportunity*) mengacu pada akses terhadap sumber daya dan kesempatan untuk berkontribusi secara maksimal. Peluang yang diberikan oleh organisasi menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memberdayakan, yang dapat memperkuat keterlibatan dan retensi karyawan (Paauwe, 2024).
d. Interaksi antara ketiga elemen ini adalah kunci untuk meningkatkan retensi talenta dan keterlibatan karyawan secara bersamaan. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan kerangka AMO dalam praktik HRM-nya cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang mendukung kesejahteraan dan produktivitas karyawan (Ramadhan & Ekhsan, 2024).

2.3.1 Pengaruh Ability Terhadap Retensi Talenta

Tamami (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa kemampuan karyawan yang dikelola dengan pelatihan dan pengembangan yang terstruktur dapat meningkatkan retensi karyawan. Studi ini menjelaskan bahwa karyawan

yang kemampuannya meningkat akan memiliki percaya diri sehingga menjadi faktor penting untuk mempertahankan talenta terbaik. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Ramadhan & Ekhsan, 2024) menyoroti pentingnya kemampuan karyawan yang ditingkatkan melalui strategi manajemen talenta, terutama di sektor manufaktur. Hasil penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan karyawan yang dipicu oleh peningkatan kemampuan secara langsung berkontribusi pada peningkatan retensi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zaky, 2020), menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi karyawan memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan di suatu perusahaan.

H1: Terdapat pengaruh positif *ability* terhadap retensi talenta

2.3.2 Pengaruh Motivation Terhadap Retensi Talenta

Sofianti & Susanto (2024) meneliti mengenai pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir, dan komitmen terhadap retensi karyawan diperusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, pengembangan karir, dan komitmen berpengaruh terhadap retensi karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Hariyanto & Ferdian, 2019) dalam studi kasus mereka di Yayasan Pendidikan Telkom mendapatkan hasil bahwa motivasi karyawan berkontribusi secara signifikan terhadap retensi dan keterlibatan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Rahadi et al., 2024) menunjukkan bahwa motivasi memainkan peran sentral dalam menjaga keterlibatan dan loyalitas karyawan disuatu perusahaan. Karyawan yang merasa didukung akan cenderung memiliki komitmen jangka panjang.

H2: Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap retensi talenta

2.3.3 Pengaruh Opportunity Terhadap Retensi Talenta

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) juga menyoroti dampak manajemen talenta, termasuk pemberian kesempatan kerja pada retensi karyawan. Studi ini menemukan bahwa peluang kerja, seperti rotasi kerja, pembelajaran lintas fungsi, dan fleksibilitas kerja memainkan peran penting terhadap keterlibatan dan retensi.

H3: Terdapat pengaruh *opportunity* terhadap retensi talenta

2.3.4 Pengaruh Ability Terhadap Employee Engagement

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 perubahaan, 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 khusunya 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: Terdapat pengaruh *ability* terhadap *employee engagement*

2.3.5 Pengaruh Motivation Terhadap Employee Engagement

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 sektot 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: Terdapat pengaruh *motivation* terhadap *employee engagement*

2.3.6 Pengaruh Opportunity Terhadap Employee Engagement

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*.

H6: Terdapat pengaruh *opportunity* terhadap *employee engagement*

2.3.7 Pengaruh Peran Mediasi Employee Engagement terhadap Ability, Motivation, Opportunity dan Retensi Talenta

Penelitian yang dilakukan oleh (Azan et al., 2022) mempelajari mengenai hubungan *talent management* terhadap retensi talenta yang dimediasi *employee engagement* pada karyawan BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah Sumbagteng Jambi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *talent management* yang menekankan pada kemampuan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, selain itu, variabel *employee engagement* berhasil memediasi hubungan antara *ability* dan retensi karyawan. (Ekhsan & Taopik, 2020) meneliti mengenai pengaruh *talent management* terhadap *employee retention* yang dimediasi oleh *employee engagement* pada PT. Matahari Putra Prima, Tbk Cikarang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *talent management* yang menekankan pada motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, namun motivasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Selain itu, (Julianda, 2020) melakukan penelitian pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kota Metro. Peneliti mencatat bahwa terdapat permasalahan di perusahaan, yaitu kurangnya kesempatan yang diberikan kepada karyawan. Studi ini memberikan hasil bahwa *talent management* yang menekankan pada *opportunity* tidak berpengaruh pada *employee retention*, namun *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara *talent management* dan *employee retention*.

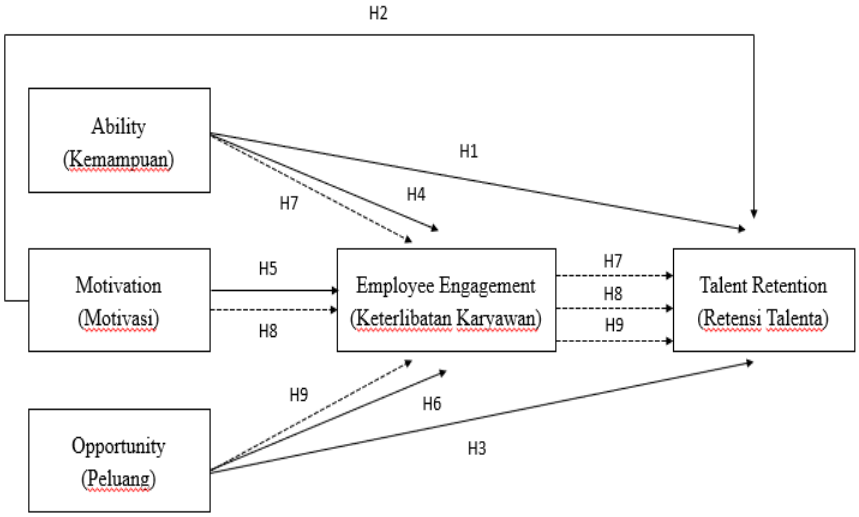
H7: *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *ability* dan *talent retention*

H8: *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *motivation* dan *talent retention*

H9: *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *opportunity* dan *talent retention*

2.4 Model Penelitian

Berdasarkan kajian dari penelitian-penelitian sebelumnya dan berbagai teori yang mendasari, terdapat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini yang terdapat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Model Penelitian

Variabel-variabel tersebut mencakup *Ability*, *Motivation*, *Opportunity* (AMO), keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dan retensi talenta (*talent retention*). Berdasarkan temuan dari penelitian terdahulu, peneliti merumuskan model penelitian untuk menjelaskan pengaruh AMO terhadap retensi talenta melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi.

2.5 Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. H1: Terdapat pengaruh positif dari *ability* terhadap *talent retention*.
2. H2: Terdapat pengaruh positif dari *motivation* terhadap *talent retention.*
3. H3: Terdapat pengaruh positif dari *opportunity* terhadap *talent retention.*
4. H4: Terdapat pengaruh positif dari *ability* terhadap *employee engagement*.
5. H5: Terdapat pengaruh positif dari *motivation* terhadap *employee engagement.*
6. H6: Terdapat pengaruh positif dari *opportunity* terhadap *employee engagement.*
7. H7: *Employee engagement* memediasi hubungan antara *ability* dan *talent retention*.
8. H8: *Employee engagement* memediasi hubungan antara *motivation* dan *talent retention.*
9. H9: *Employee engagement* memediasi hubungan antara *opportunity* dan *talent retention*.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai metode penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, serta metode analisa.

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dilakukan dengan survei melalui teknik kuisioner.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Widatra Bhakti yang berlokasi di Jl. Stadion No. 1 Kecamatan Pandaan Kabupaten Pasuruan Provinsi Jawa Timur.

3.3 Profil Perusahaan

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Widatra Bhakti yang berlokasi di Jl. Stadion No. 1 Kecamatan Pandaan Kabupaten Pasuruan Provinsi Jawa Timur. PT. Widatra Bhakti juga memiliki kantor pusat yang beralamat di Pondok Indah Office Tower 1 Lt. 9, Suite 902, Jl. Sultan Iskandar Muda Jakarta Selatan. PT. Widatra Bhakti 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. Widatra Bhakti memproduksi dan mendistribusikan infus di Indonesia.

3.4 Variabel Penelitian

Variabel menurut (Kerlinger, 1973) adalah bentuk konstruk atau sifat yang akan dipelajari dalam penelitian. Sedangkan variabel penelitian adalah segala sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *ability* (X_1), *motivation* (X_2), *opportunity* (X_3) sebagai variabel independen, retensi talenta (Y) sebagai variabel dependen, serta keterlibatan karyawan (Z) sebagai variabel mediasi.

3.4.1 Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang bisa mempengaruhi variabel lainnya. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *ability* (X_1), *motivation* (X_2), *opportunity* (X_3).

3.4.2 Variabel Dependen

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, variabel ini juga menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah retensi talenta (Y).

3.4.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi atau bisa disebut variabel intervening adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen secara tidak langsung. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah keterlibatan karyawan (Z).

3.5 Definisi Operasional Variabel

3.5.1 Ability

Mengacu pada pengertian *ability* menurut para ahli yang telah dijelaskan sebelumnya, *ability* atau kemampuan dapat diartikan kapasitas individu untuk melaksanakan tugas sesuai kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki. Kemampuan ini memiliki beberapa aspek, yaitu keterampilan teknis, interpersonal, dan kompetensi kognitif.

Pengukuran *ability* pada penelitian ini mengacu pada Malik et al., (2024). Hasilnya bisa dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Item Ability

No.	Items	Sumber
1.	Organisasi saya menyediakan informasi tentang pekerjaan kepada kandidat pada saat perekrutan.	
2.	Organisasi saya melakukan upaya yang besar dalam memilih kandidat.	
3.	Organisasi saya memilih kandidat yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diinginkan.	

Lanjutan Tabel 3.1

No.	Items	Sumber
4.	Organisasi saya menyediakan kegiatan pengembangan professional (misalnya, pembinaan, pelatihan, kursus teknis khusus dan sertifikasi professional.	(Malik et al., 2024).
5.	Organisasi saya menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan yang berubah.	
6.	Organisasi saya mendorong saya untuk berpartisipasi dalam seminar, lokakarya, program meditasi, lokakarya penghilang stress, dan kamp yoga.	

3.5.2 Motivation

Dari beberapa definisi *motivation* yang dijabarkan para ahli sebelumnya, *motivation* dapat diartikan sebagai dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan. *Motivation* penting bagi karyawan untuk bekerja secara optimal guna mencapai target organisasi.

Pengukuran *motivation* pada penelitian ini mengacu pada Malik et al., (2024). Hasilnya bisa dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Item Motivation

No.	Items	Sumber
1.	Organisasi saya menyediakan tunjangan dan fasilitas untuk kehidupan yang baik.	(Malik et al., 2024).
2.	Memberikan bantuan perawatan kesehatan kepada saya dan anggota keluarga saya.	
3.	Menganggap serius diskusi tinjauan kinerja.	
4.	Berkonsultasi atau memberi tahu saya sebelum menetapkan hasil terkait pekerjaan saya.	

Lanjutan Tabel 3.2

No.	Items	Sumber
5.	Melakukan kegiatan rekreasi, perayaan sesekali dan kesejahteraan.	(Malik et al., 2024).
6.	Memungkinkan untuk melakukan pekerjaan dan tugas yang berhubungan dengan rumah.	

3.5.3 Opportunity

Berdasarkan pengertian *opportunity* yang telah dijelaskan para ahli sebelumnya, dapat didefinisikan *opportunity* atau peluang adalah kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk berkontribusi dan berkembang melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Faktor pendukung *opportunity* antara lain adalah lingkungan kerja yang mendukung, akses ke pelatihan dan sumber daya, dan kepemimpinan yang inklusif.

Pengukuran *opportunity* pada penelitian ini mengacu pada (Malik et al., 2024). Hasilnya bisa dilihat pada tabel 3.3.

Tabel 3.3 Item Opportunity

No.	Items	Sumber
1.	Melakukan upaya berkelanjutan untuk menciptakan rasa memiliki di antara karyawan.	
2.	Melibatkan saya dalam peningkatan kualitas, pemecahan masalah, diskusi meja bundar atau sistem saran.	
3.	Sering mengadakan pertemuan formal maupun informal untuk membahas berbagai hal.	

Lanjutan Tabel 3.3

No.	Items	Sumber
4.	Memungkinkan saya membuat keputusan sendiri tentang cara menjadwalkan pekerjaan saya.	(Malik et al., 2024).
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.	

3.5.4 Employee engagement

Dari beberapa definisi *employee engagement* yang dijabarkan oleh para ahli sebelumnya, *employee engagement* mengacu pada tingkat emosional dengan pekerjaan serta komitmen karyawan terhadap organisasi yang berpengaruh kepada produktivitas dan loyalitas. Keterlibatan karyawan menunjukkan sikap antusiasme, semangat, dan keinginan untuk memberikan kontribusi yang baik.

Pengukuran *employee engagement* pada penelitian ini mengacu pada (Malik et al., 2024). Hasilnya bisa dilihat pada tabel 3.4.

Tabel 3.4 Item Employee engagement

No.	Items	Sumber
1.	Saat bekerja, saya merasa penuh energi.	(Malik et al., 2024).
2.	Saya antusias dengan pekerjaan saya.	
3.	Saya terlibat dalam pekerjaan saya.	

3.5.5 Talent retention

Berdasarkan pengertian *talent retention* yang telak dijabarkan oleh beberapa ahli, dapat didefinisikan *talent retention* adalah kemampuan organisasi mempertahankan karyawan berbakat yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai cenderung berkontribusi pada budaya yang inklusif dan kolaboratif.

Pengukuran *talent retention* pada penelitian ini mengacu pada (Malik et al., 2024). Hasilnya bisa dilihat pada tabel 3.5.

Tabel 3.5 Item Talent retention

No.	Items	Sumber
1.	Saya berharap esok hari menemukan saya di sini.	Malik et al., (2024).
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.	

3.6 Populasi dan Sampel

3.6.1 Populasi

Populasi dapat diartikan sebagai keseluruhan yang dapat berupa individu, objek, atau hal lain yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi fokus utama pada suatu penelitian (Sujarweni, 2014). Dalam penelitian ini

populasi yang akan digunakan adalah seluruh karyawan PT. Widatra Bhakti. Karyawan pada perusahaan ini terdiri dari karyawan laki-laki dan perempuan. Jumlah karyawan laki-laki sebanyak 556 orang dan karyawan perempuan sebanyak 24 orang sehingga total populasi pada penelitian ini sebanyak 580 orang.

3.6.2 Sampel

Menurut pendapat (Creswell, 2015) sampel merupakan bagian dari populasi yang telah dipilih dan digunakan untuk menarik kesimpulan mengenai populasi tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan jenis pengambilan sampel yaitu *Probability sampling*, metode ini berarti populasi memiliki kemungkinan yang sama untuk dipilih menjadi responden dalam penelitian. Sedangkan teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Simple random sampling,* menurut pendapat (Ghozali, 2018) teknik tersebut merupakan teknik pengambilan data dari populasi yang sudah ditentukan secara acak tanpa memandang tingkatan. Alasan pemilihan teknik penentuan sampel pada penelitian ini karena teknik *simple random sampling* digunakan apabila elemen populasi bersifat homogen sehingga siapapun populasi yang terpilih menjadi sampel dapat mewakili populasi.

Rumus Slovin digunakan untuk menentukan berapa banyak sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini. Menurut Tunru et al., (2023) menyatakan bahwa Rumus Slovin merupakan satu dari berbagai teori yang digunakan sebagai teori penarikan sampel yang paling populer untuk penelitian kualitatif.

Rumus Slovin diperlukan untuk penelitian yang diwajibkan representatif dalam penarikan jumlah sampel supaya hasil penelitian dapat digeneralisasikan serta perhitungannya tidak membutuhkan tabel jumlah sampel. Populasi pada penelitian ini adalah sebanyak 580 orang. Rumus Slovin pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N\,e^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan yang bisa ditolerir (e=0,1)

Berikut merupakan hasil perhitungan jumlah sampel dengan Rumus Slovin:

$$n = \frac{580}{1 + (580\ x\ 0{,}1^2)}$$

$$n = \frac{580}{1 + (580\ x\ 0{,}01)}$$

$$n = \frac{580}{6{,}8} = 85{,}6 = 86$$

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh bahwa sampel pada penelitian ini sebanyak 86 orang, namun dibulatkan menjadi 100 responden. Hal ini sudah memenuhi syarat minimum penelitian yaitu 100 responden (Hair et al., 2010). Sampel sebanyak 100 responden akan ditentukan melalui teknik *simple random sampling* dari populasi sebanyak 580 orang, teknik ini dipilih karena memberikan peluang yang sama bagi setiap individu dalam populasi untuk

menjadi bagian dari sampel, disebut random karena memilih berdasarkan populasi bukan karakteristik tertentu. Teknik ini digunakan untuk menghindari bias dalam pemilihan responden, serta memastikan bahwa sampel yang diambil dapat mempresentasikan kondisi populasi secara menyeluruh dan objektif. Kuisioner di distribusikan oleh kepala HRD PT. Widatra Bhakti secara acak kepada karyawan.

3.7 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.7.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung kepada responden baik melalui wawancara lisan maupun tulisan kepada responden. Data primer didapatkan melalui kuisioner yang telah didistribusikan kepada karyawan PT. Widatra Bhakti. Dalam penelitian ini yang merupakan data primer adalah identitas responden seperti nama, jabatan, masa kerja, jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Teknik pengumpulan data primer termasuk data pengaruh diatas diperoleh melalui instrumen kuisioner yang telah didistribusikan kepada karyawan PT. Widatra Bhakti. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara online yang dibuat melalui *Google Forms* agar memudahkan responden dalam pengisian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak didapatkan secara langsung namun dapat diakses lebih cepat, pengambilan data sekunder dapat diperoleh dari buku, catatan, atau media lain. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui buku dan jurnal. Teknik pengumpulan data sekunder pada penelitian ini berupa *literature review* dari penelitian terdahulu.

3.7.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan Kuisioner. Kuisioner didistribusikan kepada karyawan PT. Widatra Bhakti, kuisioner berisikan dua bagian dimana yang pertama, pertanyaan mengenai data pribadi responden kemudian bagian kedua berisikan serangkaian pertanyaan yang akan dijawab oleh responden tersebut. Setiap variabel penelitian diukur menggunakan skala likert 5 poin, seperti pada tabel 3.6.

Tabel 3.6 Skala Likert

No.	Item Instrument	Poin
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Selanjutnya hasil pengisian kuesioner responden akan diolah menggunakan bantuan aplikasi Microsoft Excel. Hasil pengolahan data akan dilanjutkan dengan menganalisis secara statistik dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 4. Hasil analisis data inilah yang akan menjawab tujuan penelitian ini.

3.8 Metode Pengolahan Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif. Metode analisis deskriptif merupakan metode yang menggambarkan suatu populasi, situasi, atau fenomena objek yang diteliti secara objektif untuk menggambarkan fakta secara sistematis dan tepat (Yonata *et al.,* 2020). Metode analisis deskriptif di penelitian ini berupa analisis deskriptif mengenai keadaan atau kondisi responden digambarkan dalam data deskriptif, yang dapat digunakan sebagai sumber informasi tambahan untuk penelitian.

3.8.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

3.8.2.1 Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan uji *discriminan validity* dan *convergent validity*. Salah satu metrik yang digunakan untuk mengukur validitas sebuah kuesioner adalah validitasnya, kuisioner yang valid memiliki validitas yang tinggi, sedangkan kuisioner yang tidak valid memiliki validitas yang rendah.

3.8.2.2 Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan berpegang pada prinsip bahwa indikator dari konstruk yang berbeda seharusnya tidak saling berkorelasi tinggi. Menurut Setiawan & Utomo (2024), validitas diskriminan tercapai jika dua instrumen berbeda yang mengukur dua konstruk berbeda menghasilkan skor yang tidak menunjukkan korelasi yang signifikan.

Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan mengevaluasi nilai cross loading, yaitu membandingkan korelasi indikator terhadap konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Selain itu, pendekatan lain adalah membandingkan akar kuadrat dari nilai AVE setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Jika akar AVE lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk, maka validitas diskriminan model dianggap memadai (Prasetyo et al., 2024).

Menurut Michella et al., (2024), validitas diskriminan pada model reflektif dinilai melalui cross loading serta perbandingan antara AVE dan korelasi antar konstruk. Cross loading dilakukan dengan mengevaluasi apakah korelasi antara indikator dengan konstruk asalnya lebih tinggi dibanding korelasi dengan konstruk dari blok lain. Jika demikian, berarti konstruk tersebut mampu memprediksi indikator-indikatornya lebih baik dibanding konstruk lainnya. Selain itu, validitas diskriminan juga disyaratkan bahwa akar AVE harus lebih besar daripada korelasi antar konstruk atau AVE lebih tinggi dibandingkan kuadrat korelasi antar konstruk.

Validitas diskriminan mendeskripsikan kapasitas masing-masing indikator, dimana membedakan nilai *Square Root Of Avarage Variance Exctracted* (AVE) setiap konstruk dengan konstruk lainnya. Variabel yang akan diuji validitasnya adalah AMO (*Ability*, *Motivation*, *Opportunity*), *employee engagement*, dan *talent retention.*

Pengujian ini dilakukan dengan dasar bahwa apabila nilai AVE melebihi nilai korelasi antar konstruk, maka hal tersebut menunjukkan bahwa indikator yang digunakan memiliki tingkat validitas diskriminan yang kuat (Ghozali, 2018). Sedangkan uji *convergent validity* menggunakan kriteria pengujian apabila Refleksi individu dikategorikan tinggi apabila nilai loading faktor terhadap indikator yang diukur melebihi 0,70. Namun, dalam penelitian tahap awal, penggunaan nilai AVE dalam rentang 0,50 hingga 0,60 sudah dianggap memadai untuk menetapkan skala pengukuran (Ghozali, 2018).

3.8.2.3 Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengacu pada prinsip bahwa indikator-indikator yang mengukur satu konstruk harus memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain. Validitas ini dianggap tercapai ketika dua instrumen yang berbeda, namun mengukur konstruk yang sama, menunjukkan hubungan yang kuat. Dalam pendekatan *Partial Least Squares* (PLS), uji validitas konvergen dilakukan melalui indikator reflektif yang dinilai berdasarkan nilai loading

factor, yaitu hubungan antara skor masing-masing item terhadap skor konstruk yang diwakilinya (Michella et al., 2024).

Menurut Prasetyo et al., (2024), terdapat acuan awal (rule of thumb) untuk menilai loading factor, yaitu nilai sebesar 0,30 dinilai memenuhi standar minimal, nilai 0,40 dianggap cukup baik, sedangkan nilai lebih dari 0,50 menunjukkan signifikansi praktis. Semakin besar nilai loading factor, semakin penting peran indikator tersebut dalam menjelaskan konstruk yang diukur. Oleh karena itu, untuk mengonfirmasi validitas konvergen, digunakan kriteria outer loading lebih dari 0,7, nilai communality melebihi 0,5, serta nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,5 (Abdillah dan Hartono, 2015).

Sementara itu, menurut Setiawan & Utomo (2024), validitas konvergen bertujuan untuk mengukur seberapa besar keterkaitan antara konstruk dengan variabel laten. Pada pengujian validitas konvergen yang dinilai dari individual item *reliability*, dilihat melalui standardized loading factor, yang menunjukkan tingkat hubungan antara indikator dengan konstruknya. Standardized loading factor di atas 0,7 dinilai ideal dan valid sebagai indikator konstruk, meskipun nilai antara 0,5–0,7 masih bisa diterima, sedangkan nilai di bawah 0,5 harus dikeluarkan dari model (drop). Kuadrat dari nilai loading factor ini dikenal sebagai communalities.

Ukuran lain dari validitas konvergen adalah *Average Variance Extracted* (AVE), yang menggambarkan besarnya varian indikator yang dapat

dijelaskan oleh konstruk laten. Semakin besar varian indikator yang diserap oleh konstruk, semakin besar pula representasi konstruk terhadap indikator yang diukurnya. Secara umum, AVE yang bernilai lebih dari 0,5 menunjukkan validitas konvergen yang baik, yang berarti bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah keragaman indikator-indikatornya.

3.8.3 Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan memastikan bahwa instrumen yang digunakan menunjukkan konsistensi, akurat, serta presisi yang baik dalam pengukuran konstruk. Instrumen dikatakan reliabel apabila hasilnya konsisten. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan metode *Composite reliability*. *Composite Reliability* dapat dikatakan reliabel apabila hasil yang diperoleh >0,70. Apabila nilai Cronbach's Alpha >0,6 maka variabel dapat dianggap valid (Ghozali, 2018).

Selain pengujian validitas, dalam pendekatan PLS juga dilakukan pengujian reliabilitas untuk mengukur sejauh mana alat ukur menunjukkan konsistensi internal. Reliabilitas menilai tingkat ketepatan, konsistensi, serta keakuratan suatu alat ukur dalam merepresentasikan apa yang hendak diukur (Prasetyo et al, 2024).

Dalam metode PLS, terdapat dua ukuran reliabilitas yang digunakan, yaitu Cronbach's alpha dan *Composite Reliability*. Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur batas bawah dari reliabilitas suatu konstruk, sementara

Composite Reliability dinilai lebih baik dalam menilai konsistensi internal karena tidak mengasumsikan homogenitas antar indikator.

Rule of thumb untuk nilai Cronbach's alpha maupun *Composite Reliability* adalah harus lebih besar dari 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima. Namun demikian, apabila validitas konstruk telah terbukti, maka pengujian reliabilitas internal sebenarnya tidak lagi menjadi keharusan, sebab konstruk yang valid otomatis reliabel, namun konstruk yang reliabel belum tentu valid.

Nuryani & Winata (2024) menambahkan bahwa reliabilitas dapat dinilai dari kedua ukuran tersebut. *Composite Reliability* lebih diutamakan karena tidak mensyaratkan kesamaan kontribusi antar indikator sebagaimana Cronbach's alpha. *Composite Reliability* juga cenderung memberikan estimasi konsistensi yang lebih tinggi. Interpretasi nilai *Composite Reliability* serupa dengan Cronbach's alpha, di mana nilai di atas 0,7 dianggap memadai, dan nilai di atas 0,8 hingga 0,9 mencerminkan konsistensi yang sangat baik.

3.8.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

3.8.4.1 Uji R-Square

Uji R-square merupakan ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi serta dapat dijelaskan melalui variabel yang mempengaruhinya. Uji ini digunakan untuk mengidentifikasi atau memprediksi akankah model

yang dipakai baik atau buruk dengan menggunakan penilaian beberapa kriteria berikut ini (Yamin & Kurniawan, 2020).

a. Apabila nilai R2 (adjusted) = 0,67 maka dapat dikatakan bahwa model adalah substansial (kuat)
b. Apabila nilai R2 (adjusted) = 0,33 maka dapat dikatakan bahwa model adalah moderate (sedang)
c. Apabila nilai R2 (adjusted) = 0,19 maka dapat dikatakan bahwa model adalah lemah (buruk).

Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 dan 1. Tujuan koefisien determinasi adalah untuk menentukan proporsi atau presentase total variasi dalam variabel dependen yang diterangkan oleh variabel independen. Ketika R-Square mendekati angka 1, maka kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen semakin baik. Ketika R-Square mendekati angka 0, maka kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen semakin buruk (Ghozali, 2011).

3.8.4.2 Uji F-Square

Uji F square digunakan untuk menilai efek relatif dari sebuah variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji inner model f-square menggunakan kriteria berikut ini:

a. Apabila nilai F2 = 0,005 maka efek kecil dari sebuah variabel, dapat dikatakan nilai interpretasi yang dihasilkan rendah.

b. Apabila nilai F2 = 0,01 maka efek yang atau berat dari variabel, dapat dikatakan nilai interpretasi yang dihasilkan adalah sedang atau moderat.
c. Apabila nilai F2 = 0,01 maka efek yang atau berat dari variabel, dapat dikatakan nilai interpretasi yang dihasilkan adalah substansial atau tinggi.

3.8.4.3 Uji Q-Square Predictive Relevance

Nilai Q-Square untuk pengujian model struktural dihitung dengan melihat Q2 atau *predictive relevance.* Uji Q-Square merupakan berfungsi untuk untuk memvalidasi kemampuan prediksi model. Interpretasi hasil dari Q square menunjukkan variabel eksogen yang baik apabila hasilnya >0, yaitu sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogen.

Kriteria penilaian uji Q square yaitu apabila nilai >0 menunjukkan variabel laten eksogen baik sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogen. Nilai Q-Square yang lebih besar menunjukkan bahwa model lebih sesuai dengan data.

3.8.4.4 Uji Mediasi

Analisis mediasi dilakukan untuk menentukan posisi variabel perantara dalam suatu model penelitian. Untuk menguji signifikansi jalur tidak langsung, diperlukan perhitungan nilai t dari hasil perkalian koefisien a dan b. Nilai t tersebut kemudian dibandingkan dengan t tabel; apabila t hitung lebih besar daripada t tabel, maka dapat disimpulkan adanya efek mediasi.

Selanjutnya, dilakukan peninjauan terhadap jenis hubungan yang terbentuk, apakah variabel tersebut berfungsi sebagai mediasi penuh, mediasi sebagian, atau bahkan tidak berperan sebagai mediator. Prosedur yang digunakan untuk menguji keberadaan mediasi mencakup langkah-langkah berikut:

a. Menguji hubungan langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan memasukkan variabel perantara ke dalam model.
b. Menguji hubungan langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat tanpa melibatkan variabel perantara.
c. Menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel mediasi.
d. Menguji pengaruh variabel mediasi terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian PT. Widatra Bhakti

PT Widatra Bhakti merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri farmasi khususnya dalam produksi larutan infus steril non-antibiotik dengan volume besar, seperti 500 ml dan 1000 ml. Perusahaan ini dikenal sebagai salah satu pelopor di Indonesia dalam bidang farmasi. PT Widatra Bhakti memulai aktivitas produksi komersialnya sejak 21 Agustus 1986 setelah memperoleh izin dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Nama "Widatra" sendiri memiliki akar dari bahasa Sanskerta, yang mencerminkan makna filosofi sebagai pencipta atau penentu keberuntungan. Sejak awal berdiri, Widatra Bhakti menunjukkan komitmennya dalam mendukung program pemerintah khususnya di sektor kesehatan, seperti BPJS, dengan menyediakan produk berkualitas tinggi, steril, dan aman bagi masyarakat luas. Produk-produk tersebut tidak hanya didistribusikan secara nasional melalui jaringan distributor farmasi, tetapi juga berhasil menembus pasar internasional di kawasan Asia melalui kegiatan ekspor.

Kegiatan operasional PT Widatra Bhakti berpusat di dua lokasi utama yaitu fasilitas produksi di Pandaan, Pasuruan, Jawa Timur dan kantor pusat di Jakarta. Lokasi pabrik yang berada di kaki Gunung Welirang dipilih secara strategis karena memiliki akses terhadap sumber air bersih alami, yang merupakan komponen vital dalam produksi larutan infus. Berdiri di atas lahan seluas 32.595 m^2 dengan bangunan seluas 9.021 m^2, kompleks pabrik ini mencakup berbagai fasilitas seperti bangunan produksi, gudang, dan utilitas pendukung lainnya. Dalam sistem

produksinya, PT Widatra Bhakti mengadopsi teknologi Blow-Fill-Seal untuk memastikan proses pengisian larutan ke dalam botol plastik berlangsung secara steril dan efisien. Selain itu, proses produksi diatur secara ketat sesuai dengan standar Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB), yang telah diakui sejak tahun 1992 oleh BPOM RI. Sistem manajemen mutu perusahaan pun telah memperoleh pengakuan internasional melalui sertifikasi ISO 9001:2000 dari TUV Rheinland Jerman pada tahun 2004.

Struktur organisasi PT Widatra Bhakti mengadopsi pola lini yang bersifat berpusat artinya bahwa setiap keputusan dan kebijakan operasional berada di bawah kendali langsung manajer departemen terkait terutama dalam hal produksi. Terdapat beberapa departemen utama seperti produksi, keuangan, sumber daya manusia (HR), pemasaran dan penjualan, serta perencanaan produksi dan pengendalian persediaan (PPIC). Setiap departemen terbagi ke dalam divisi-divisi yang memiliki tanggung jawab spesifik dan saling terintegrasi. Divisi produksi sendiri memiliki struktur yang cukup kompleks mulai dari Manajer Produksi, Kepala Seksi Produksi, hingga Kepala Shift untuk tiap unit seperti Unit-1, Unit-2, dan Unit-3. Selain itu, terdapat pula peran seperti Supervisor IP (Inspeksi Pengemasan), Kepala Shift Sterilisasi, hingga operator lapangan yang bekerja dalam sistem hierarki yang jelas dan terstruktur.

Meski telah menerapkan teknologi canggih di lini eksternal seperti dalam penjualan dengan pemanfaatan *Customer Relationship Management* (CRM), perusahaan masih menghadapi tantangan dalam hal manajemen internal, khususnya dalam pengelolaan data karyawan yang mencapai sekitar 580 orang. PT Widatra

Bhakti menetapkan visinya untuk menjadi penyedia utama solusi intravena dasar (infus) di Indonesia serta berkontribusi signifikan di kawasan Asia. Misi perusahaan berfokus pada penyediaan solusi intravena dasar dan produk pendukung lainnya dengan menjamin kualitas, keamanan, ketersediaan, serta harga yang terjangkau. Adapun motto perusahaan pada tahun 2011 adalah mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya demi menjaga kesinambungan pertumbuhan. Saat ini, pengelolaan informasi personalia masih dilakukan secara manual menggunakan Microsoft Excel, yang dinilai kurang efisien dan berpotensi menimbulkan kendala dalam proses administrasi. Terdapat kebutuhan mendesak untuk mengembangkan perencanaan sistem informasi yang lebih terintegrasi dan modern, khususnya di divisi HR guna menunjang keberlanjutan operasional serta efisiensi manajerial secara keseluruhan.

4.2 Statistik Deskriptif Variabel

Berlandaskan hasil pengumpulan data dari responden, informasi yang diperoleh kemudian dianalisis guna memberikan gambaran deskriptif terhadap variabel-variabel penelitian yang meliputi *ability*, *motivation*, *opportunity*, *talent retention*, dan *employee engagement*. Proses analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi kecenderungan umum atau pola persepsi responden terhadap masing-masing variabel yang diteliti. Pendekatan analisis deskriptif digunakan dengan mengacu pada nilai rata-rata (mean), serta mempertimbangkan rentang nilai minimum dan maksimum dari skala pengukuran yang digunakan. Oleh karena itu, interpretasi terhadap tingkat penilaian dapat dilakukan dengan merujuk pada

kategori interval tertentu yang telah ditetapkan sesuai dengan pedoman penilaian yang berlaku dalam penelitian ini. Kategori kelas interval bisa dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Kategori Kelas Interval

Interval	Kategori
0.00-1.00	Sangat Rendah
1.10-2.00	Rendah
2.10-3.00	Sedang
3.10-4.00	Tinggi
4.10-5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

4.2.1 Variabel Independen

Penelitian ini mempunyai tiga variabel independen yaitu *ability*, *motivation*, dan *opportunity*. Hasil analisis deskriptif variabel *ability* dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Variabel Ability

Kode	Item	Mean	Kategori
X1.1	Organisasi saya menyediakan informasi tentang pekerjaan kepada kandidat pada saat perekrutan.	4,14	Sangat Tinggi
X1.2	Organisasi saya melakukan upaya yang besar dalam memilih kandidat.	4,12	Sangat Tinggi
X1.3	Organisasi saya memilih kandidat yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diinginkan.	4,19	Sangat Tinggi
X1.4	Organisasi saya menyediakan kegiatan pengembangan professional (misalnya, pembinaan, pelatihan, kursus teknis khusus dan sertifikasi professional.	4,35	Sangat Tinggi
X1.5	Organisasi saya menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan yang berubah.	4,11	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.2

Kode	Item	Mean	Kategori
X1.6	Organisasi saya mendorong saya untuk berpartisipasi dalam seminar, lokakarya, program meditasi, lokakarya penghilang stress, dan kamp yoga.	4,03	Sangat Tinggi
	Rata-rata	4,16	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 diperoleh bahwa nilai rata-rata variabel *ability* oleh responden sebesar 4,16. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item X1.4 yaitu "Organisasi saya menyediakan kegiatan pengembangan professional (misalnya, pembinaan, pelatihan, kursus teknis khusus dan sertifikasi professional" pada angka 4,35 dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item X1.6 yaitu "Organisasi saya mendorong saya untuk berpartisipasi dalam seminar, lokakarya, program meditasi, lokakarya penghilang stress, dan kamp yoga" pada angka "4,03" dengan kategori sangat tinggi. Selanjutnya, pada variabel motivasi diperoleh hasil analisis deskriptif, seperti pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Variabel Motivation

Kode	Item	Mean	Kategori
X2.1	Organisasi saya menyediakan tunjangan dan fasilitas untuk kehidupan yang baik.	4,22	Sangat Tinggi
X2.2	Memberikan bantuan perawatan kesehatan kepada saya dan anggota keluarga saya.	4,17	Sangat Tinggi
X2.3	Menganggap serius diskusi tinjauan kinerja.	4	Sangat Tinggi
X2.4	Berkonsultasi atau memberi tahu saya sebelum menetapkan hasil terkait pekerjaan saya.	3,84	Tinggi
X2.5	Melakukan kegiatan rekreasi, perayaan sesekali dan kesejahteraan	4,05	Sangat Tinggi
X2.6	Memungkinkan untuk melakukan pekerjaan dan tugas yang berhubungan dengan rumah.	4,16	Sangat Tinggi
Rata-rata		4,07	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.3 diperoleh bahwa nilai rata-rata variabel *motivation* oleh responden sebesar 4,07. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item X2.1 yaitu "Organisasi saya menyediakan tunjangan dan fasilitas untuk kehidupan yang baik" pada angka 4,22 dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item X2.4 yaitu "Berkonsultasi atau memberi tahu saya sebelum menetapkan hasil terkait pekerjaan saya" pada angka "3,84" dengan kategori tinggi. Variabel independen lainnya yaitu *opportunity* diperoleh hasil analisis deskriptif pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Variabel Opportunity

Kode	Item	Mean	Kategori
X3.1	Melakukan upaya berkelanjutan untuk menciptakan rasa memiliki di antara karyawan.	4,18	Sangat Tinggi
X3.2	Melibatkan saya dalam peningkatan kualitas, pemecahan masalah, diskusi meja bundar atau sistem saran.	4,02	Sangat Tinggi
X3.3	Sering mengadakan pertemuan formal maupun informal untuk membahas berbagai hal.	3,95	Tinggi
X3.4	Memungkinkan saya membuat keputusan sendiri tentang cara menjadwalkan pekerjaan saya.	3,84	Tinggi
X3.5	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.	4,05	Sangat Tinggi
X3.6	Melibatkan pelaksanaan berbagai tugas, penugasan dan proyek.	4,16	Sangat Tinggi
Rata-rata		4,03	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 diperoleh bahwa nilai rata-rata variabel *opportunity* oleh responden sebesar 4,03. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item X3.1 yaitu "Melakukan upaya berkelanjutan untuk menciptakan rasa memiliki di antara karyawan" pada angka 4,18 dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item

X3.4 yaitu “Memungkinkan saya membuat keputusan sendiri tentang cara menjadwalkan pekerjaan saya” pada angka “3,84” dengan kategori sangat tinggi.

4.2.2 Variabel Dependen

Variabel dependen penelitian ini adalah *talent retention* dan *employee engagement*. Hasil analisis deskriptif variabel *talent retention* diperoleh seperti pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Variabel Talent retention

Kode	Item	Mean	Kategori
Y1.1	Saya berharap esok hari menemukan saya di sini.	4,10	Sangat Tinggi
Y1.2	Saya merasa termotivasi untuk tetap berada di organisasi ini dalam jangka waktu yang lama.	3,97	Tinggi
Y1.3	Saya ingin tetap berada di organisasi ini karena selama di sini, saya akan mencapai masa depan yang lebih baik sesuai harapan saya.	3,83	Tinggi
Y1.4	Saya tidak mungkin mencari pekerjaan baru tahun depan.	4,15	Sangat Tinggi
Y1.5	Saya cenderung akan tetap bertahan di organisasi ini bahkan jika saya mendapat kesempatan untuk mengubah karier saya.	3,49	Tinggi
Rata-rata		3,90	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5 diperoleh bahwa nilai rata-rata variabel *talent retention* oleh responden sebesar 3,90. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item Y1.4 yaitu “Saya tidak mungkin mencari pekerjaan baru tahun depan” pada angka 4,15 dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item Y1.5 yaitu “Saya cenderung akan tetap bertahan di organisasi ini bahkan jika saya mendapat kesempatan untuk mengubah karier saya” pada angka “3,49” dengan kategori

tinggi. Selain itu, hasil analisis deskriptif variabel *employee engagement* dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6
Variabel Employee engagement

Kode	Item	Mean	Kategori
Z1.1	Saat bekerja, saya merasa penuh energi.	4,11	Sangat Tinggi
Z1.2	Saya antusias dengan pekerjaan saya.	4,23	Sangat Tinggi
Z1.3	Saya terlibat dalam pekerjaan saya.	4,20	Sangat Tinggi
Rata-rata		4,18	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.6 diperoleh bahwa nilai rata-rata variabel *employee engagement* oleh responden sebesar 4,18. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item Z1.2 yaitu "Saya antusias dengan pekerjaan saya" pada angka 4,22 dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item Z1.1 yaitu "Saat bekerja, saya merasa penuh energi" pada angka "4,11" dengan kategori sangat tinggi.

4.2.3 Variabel Mediasi

Variabel Mediasi pada penelitian ini adalah variabel *employee engagement*. Hasil analisis deskriptif variabel *employee engagement* dilampirkan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Variabel Employee engagement

Kode	Item	Mean	Kategori
Z1.1	Saat bekerja, saya merasa penuh energi.	4,11	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.7

Kode	Item	Mean	Kategori
Z1.2	Saya antusias dengan pekerjaan saya.	4,23	Sangat Tinggi
Z1.3	Saya terlibat dalam pekerjaan saya.	4,20	Sangat Tinggi
Rata-rata		4,18	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.7 diperoleh bahwa nilai rata-rata variabel *employee engagement* oleh responden sebesar 4,18. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item Z1.2 yaitu "Saya antusias dengan pekerjaan saya" pada angka 4,22 dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item Z1.1 yaitu "Saat bekerja, saya merasa penuh energi" pada angka "4,11" dengan kategori sangat tinggi.

4.3 Hasil Analisis Data

Analisis ini menggunakan analisis PLS yang terdiri atas analisis model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

4.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.3.1.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengacu pada sejauh mana indikator-indikator dari suatu konstruk memiliki kesamaan makna atau konsistensi dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Untuk menilai validitas konvergen, digunakan nilai outer loading sebagai ukuran, di mana indikator dikatakan memiliki validitas yang memadai apabila nilai loading-nya berada di atas 0,70. Namun demikian, pada tahap awal pengembangan model atau

eksplorasi, nilai outer loading antara 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima (Ermawati., 2018). Nilai-nilai outer loading dari setiap indikator dalam penelitian ini ditampilkan dalam tabel berikut sebagai dasar evaluasi validitas konvergen. Hasil validitas konvergen dapat dilihat pada tabel 4.8.

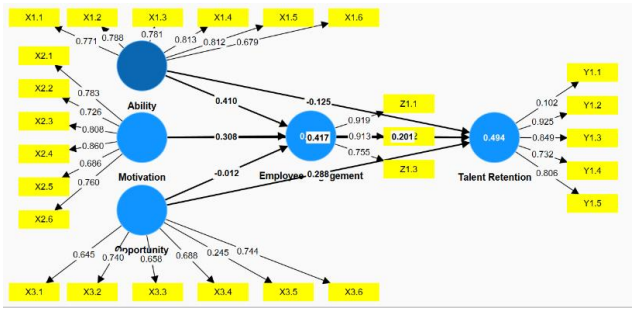
Tabel 4.8
Hasil Validitas Konvergen

	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

Berdasarkan tabel 4.8 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. Berikut merupakan gambar outer model yang diolah menggunakan SmartPLS:



Gambar 4.1
Outer Model

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025)

Hasil uji validitas konvergen dapat didukung dengan hasil uji nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yaitu apabila hasil uji AVE >0,50 dapat dikatakan valid. Berikut merupakan hasil uji (AVE), seperti pada tabel 4.9.

Tabel 4.9
Hasil Average Variance Extracted (AVE)

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

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4.9 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.

4.3.1.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diperlukan untuk memastikan bahwa konstruk yang dikembangkan benar-benar berbeda satu sama lain secara empiris. Evaluasi terhadap validitas ini dilakukan melalui analisis cross loading, yang menunjukkan bahwa sebuah indikator seharusnya memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain dalam model (Suristya & Adi, 2021). Standar minimal yang digunakan adalah nilai loading di atas 0,50. Hasil analisis menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai cross loading yang lebih besar terhadap konstruk asalnya dibandingkan konstruk lain, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Selain itu, pengujian validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat dari nilai Average Variance Extracted (AVE) terhadap nilai korelasi antar konstruk. Jika akar AVE dari suatu konstruk lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lain, maka validitas diskriminan dinyatakan baik (Utami & Kussudyarsana, 2024). Dalam penelitian ini, nilai AVE untuk masing-masing konstruk berada di atas ambang batas 0,50, yang menandakan bahwa instrumen telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hasil validitas diskriminan seperti pada tabel 4.10.

Tabel 4.10
Hasil Validitas Diskriminan

	Ability	*Employee engagement*	*Motivation*	*Opportunity*	*Talent retention*
Ability	0,724				
Employee engagement	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

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan, bahwa nilai validitas diskriminan <0,90. Hal ini dapat dikatakan bahwa kuesioner dikatakan valid apabila nilai <0,90.

4.3.1.3 Uji Reliabilitas

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 (Hair et al., 2014). Berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas semua konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai di atas 0,70, yang mengartikan bahwa instrumen penelitian telah menunjukkan reliabilitas yang kuat dan dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut. Berikut merupakan hasil uji reliabilitas pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11
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

Berdasarkan tabel 4.11 hasil uji reliabilitas, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* (Rho_c) >0,70 maka dikatakan reliabel. Hal ini sesuai dengan kriteria pengujian bahwa dikatakan reliabel apabila hasil Cronbach Alpha dan Compositer Reliability (Rho_c) >0,70.

4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural bertujuan untuk mengevaluasi hubungan kausal antara variabel laten dalam penelitian. Analisis ini dilakukan menggunakan metode bootstrapping, dengan melihat nilai T-statistic untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel.

4.3.2.1 Koefisien Determinasi (*R square*)

Penilaian awal terhadap model struktural diawali dengan mengamati nilai koefisien determinasi (R^2), yang menunjukkan sejauh mana variabel independen dapat mendeskripsikan variabel dependen. Menurut Ischaq & Himawan (2022), nilai R^2 sebesar 0,75 dianggap kuat, 0,50 sedang, dan 0,25

lemah. Hasil koefisien determinasi (R square) pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12
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

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.12 menggambarkan bahwa R-square *talent retention* sebesar 0,494 atau 49,4% dan R-square *employee engagement* sebesar 0,475 atau 47,5%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa *talent retention* mampu dijelaskan oleh variabel *ability*, motivasi dan *opportunity* sebesar 49,4%, sedangkan sisanya 50,6% dijelaskan oleh factor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Selain itu, *employee engagement* mampu dijelaskan oleh variabel *ability*, motivasi dan *opportunity* sebesar 47,5%, sedangkan sisanya 52,5% dijelaskan oleh factor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

4.3.2.2 Predictive Relevance (Q2)

Model Partial Least Squares (PLS) sebagai pengujian kualitas model yang dapat dilakukan melalui pengukuran Q^2 (predictive relevance), yang bertujuan untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi indikator-indikator pada konstruk endogen (Suntara et al., 2023). Nilai Q^2 diperoleh melalui teknik PLS predict dalam mencerminkan ketepatan model dalam merepresentasikan data observasi. Kriteria interpretasi nilai Q^2 terdiri atas $Q^2 > 0,35$ (prediksi kuat), $Q^2 > 0,15$ (prediksi sedang), dan $Q^2 > 0,02$ (prediksi

lemah) (Sarifudin & Asmara, 2023). Berikut merupakan hasil uji Q^2 dengan metode PLS predict, yang dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13
Hasil Predictive Relevance (Q square)

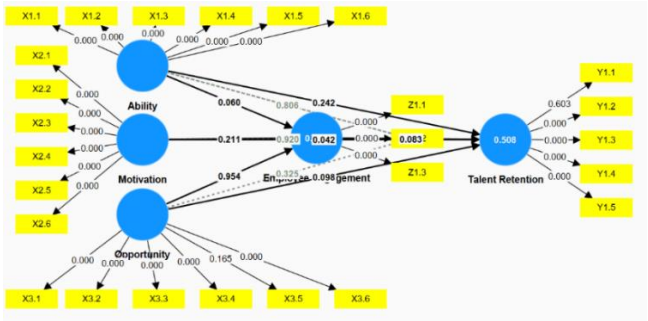
	Q²predict	RMSE	MAE
Employee engagement	0.593	0.834	0.595
Talent retention	0.511	0.778	0.580

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.13 didapatkan bahwa nilai Q^2 variabel *employee engagement* sebesar 0,593 atau 59,3% dan variabel *talent retention* sebesar 0,511 atau 51,1%. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai Q^2 dikatakan tinggi atau mampu memprediksi variabel secara tinggi.

4.3.2.3 Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Teknik bootstrapping digunakan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antar konstruk laten dengan menggunakan pendekatan resampling terhadap data asli. Pengujian ini mengandalkan nilai t-statistik yang diinterpretasikan pada taraf signifikansi 5%, yaitu sebesar 1,96 (Swastika et al., 2023). Hasil uji hipotesis pada penelitian ini ditunjukkan pada gambar 4.2.



Gambar 4.2
Hasil Bootstrapping

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025)

a). Pengaruh Langsung Antar Konstruk

Tabel 4.14
Hasil Pengaruh Langsung Antar Konstruk

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

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025)

Tabel 4.14 dapat digunakan untuk menilai apakah hubungan langsung dalam suatu hipotesis bersifat positif atau negatif dengan mengacu pada nilai t-statistik masing-masing hipotesis. Berikut merupakan penjelasannya:

a. *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.
b. *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

c. *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 4.15
Hasil Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk

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

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025)

Tabel 4.15 digunakan untuk menentukan apakah hubungan tidak langsung dalam suatu hipotesis bersifat positif atau negatif dengan mengacu pada nilai t-statistik masing-masing hipotesis. Berikut merupakan penjelasannya:

a. *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.

b. *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.

c. *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.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Ability terhadap Talent retention

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berlandaskan uji hipotesis variabel *ability*, *motivation* dan *opportunity* mempunyai pengaruh positif terhadap *talent retention* pegawai PT. Widatra Bhakti. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai sampel asli 0,242, memiliki nilai p-value sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05 dan nilai t-statistic 1,970 lebih besar dari 1.96 sehingga dinyatakan signifikan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Tamami, 2020) yang memperoleh hasil bahwa kemampuan karyawan yang dikelola melalui pelatihan yang terstruktur dapat meningkatkan retensi karyawan. Tamami juga menemukan bahwa kemampuan karyawan yang meningkat cenderung menciptakan rasa percaya diri yang lebih tinggi, yang menjadi faktor penting dalam mempertahankan talenta terbaik. Selain itu penelitian yang dilakukan (Ramadhan & Ekhsan, 2024) menemukan bahwa keterlibatan karyawan yang dipicu oleh peningkatan kemampuan secara langsung berkontribusi pada peningkatan retensi. Sejalan dengan penelitian (Zaky, 2020) yang menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan disuatu perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa

kemampuan mereka berkembang melalui pelatihan dan pembelajaran memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

Merujuk pada tabel 4.2, variabel *ability* memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi pada kategori item "Organisasi saya menyediakan kegiatan pengembangan professional (misalnya, pembinaan, pelatihan, kursus teknis khusus dan sertifikasi professional" dengan nilai sebesar 4,35. Hal ini menindikasikan bahwa PT. Widatra Bhakti mendukung dan menyediakan kegiatan pengembangan bagi setiap karyawannya. Hasil tersebut berhubungan dengan hasil pada tabel 4.5 dimana terdapat item "Saya berharap esok hari menemukan saya disini" dengan nilai sebesar 4,10. Hal ini menjelaskan bahwa upaya perusahaan dalam mendukung dan menyediakan kegiatan pengembangan bagi karyawan berkontribusi secara positif terhadap keinginan karyawan untuk tetap bertahan di PT. Widatra Bhakti. Sedangkan nilai terendah dalam item *ability* ditunjukkan pada item X1.6 yaitu "Organisasi saya mendorong saya untuk berpartisipasi dalam seminar, lokakarya, program meditasi, lokakarya penghilang stress, dan kamp yoga" pada angka "4,03" dengan kategori sangat tinggi.

Oleh karena itu, *ability* berkontribusi terhadap peningkatan *talent retention*. Kemampuan karyawan yang meningkat cenderung menciptakan rasa percaya diri yang lebih tinggi, dimana hal tersebut menjadi faktor penting dalam mempertahakan talenta terbaik di perusahaan, maka *ability* dapat mendukung pencapaian tingkat retensi yang optimal.

Studi ini menunjukkan bahwa H1 dapat diterima karena terdapat pengaruh positif dari *ability* terhadap *talent retention* di perusahaan.

4.4.2 Pengaruh Motivation terhadap Talent retention.

Berlandaskan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *motivation* berpengaruh positif terhadap *talent retention* pegawai PT. Widatra Bhakti. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil uji nilai sampel 0,448, dengan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, serta nilai t-statistic 2,304 lebih besar dari 1,96 sehingga dapat dinyatakan signifikan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Hariyanto & Ferdian, 2019) dalam studi kasus mereka di Yayasan Pendidikan Telkom mengungkapkan bahwa motivasi karyawan berkontribusi secara signifikan terhadap keterlibatan dan retensi. Hariyanto dan Ferdian mencatat bahwa motivasi dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mengelola talenta secara efektif. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, perusahaan dapat mempertahankan talenta terbaik mereka dan meningkatkan keterlibatan tim secara keseluruhan. Studi ini menegaskan pentingnya pengelolaan motivasi sebagai elemen kunci dalam kerangka AMO (Hariyanto & Ferdian, 2019). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Rahadi et al., 2024) menemukan bahwa motivasi berkontribusi pada retensi. Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan, baik melalui program pengembangan karir maupun insentif kerja, cenderung memiliki komitmen jangka panjang. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Sofianti & Susanto, 2024) menunjukkan hasil bahwa motivasi

kerja, pengembangan karir, dan komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap retensi disuatu perusahaan.

Merujuk pada tabel 4.3, variabel *motivation* memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item "organisasi saya menyediakan tunjangan dan fasilitas untuk kehidupan yang baik" dengan nilai 4,22. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. Widatra Bhakti berkontribusi dalam menyediakan tunjangan dan fasilitas kehidupan yang baik bagi setiap karyawannya. Hasil tersebut berhubungan dengan hasil pada tabel 4.5 dimana terdapat item "Saya berharap esok hari menemukan saya disini" dengan nilai sebesar 4,10. Hal ini menjelaskan bahwa upaya perusahaan dalam menyediakan tunjangan dan fasilitas kepada setiap karyawan mendukung karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan. Sedangkan nilai terendah *motivation* ditunjukkan pada item X2.4 yaitu "Berkonsultasi atau memberi tahu saya sebelum menetapkan hasil terkait pekerjaan saya" pada angka "3,84" dengan kategori tinggi.

Oleh karena itu, *motivation* berkontribusi terhadap tingkat *talent retention* di perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi akan memungkinkan mereka untuk lebih loyal kepada perusahaan, sehingga terjadi peningkatan *talent retention* di perusahaan tersebut, maka *motivation* dapat mendukung pencapaian retensi talenta yang optimal.

Studi ini menunjukkan bahwa H2 dapat diterima karena terdapat pengaruh positif dari *motivation* terhadap *talent ratention* pada perusahaan.

4.4.3 Pengaruh Opportunity terhadap Talent retention

Berlandaskan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *opportunity* berpengaruh positif terhadap *talent retention* pegawai PT. Widatra Bhakti. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil uji nilai sampel 0,306, dengan nilai p-value sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05, serta nilai t-statistic 3,656 lebih besar dari 1,96 sehingga dapat dinyatakan signifikan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Kossyva et al., 2024) memfokuskan penelitian mereka pada pentingnya pengelolaan peluang kerja dalam mempertahankan talenta di sektor jasa berbasis pengetahuan. Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan peluang pengembangan lebih cenderung mempertahankan talenta berbakat mereka. Dengan demikian, studi ini memberikan bukti kuat bahwa pengelolaan peluang merupakan faktor utama dalam strategi retensi dan keterlibatan, khususnya dalam sektor yang sangat bergantung pada pengetahuan dan inovasi (Kossyva et al., 2024). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Olivia et al., 2024) menemukan bahwa kesempatan untuk berkembang profesional menciptakan keterikatan emosional yang lebih kuat dengan perusahaan. Sejalan dengan studi oleh (Solihat & Salendu, 2023) yang meneliti di perusahaan startup PT. X menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh peluang pertumbuhan karier terhadap retensi karyawan di perusahaan tersebut.

Merujuk pada tabel 4.4, variabel *opportunity* memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan pada item “Melakukan upaya berkelanjutan untuk menciptakan rasa memiliki di antara karyawan” dengan nilai 4,18 dengan

kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pada PT. Widatra Bhakti memiliki komitmen yang kuat dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan, khususnya melalui upaya berkelanjutan dalam membangun rasa memiliki. Hasil tersebut berhubungan dengan hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.5, dimana variabel *talent retention* dengan nilai rata-rata tertinggi 4,10 dengan item "Saya berharap esok hari menemukan saya disini". Hal ini menjelaskan bahwa upaya memiliki diantara karyawan berkontribusi positif terhadap keinginan karyawan untuk tetap bertahan di PT. Widatra Bhakti. Sedangkan nilai terendah *opportunity* ditunjukkan pada item X3.4 yaitu "Memungkinkan saya membuat keputusan sendiri tentang cara menjadwalkan pekerjaan saya" pada angka "3,84" dengan kategori sangat tinggi.

Oleh karena itu, *opportunity* berkontribusi terhadap peningkatan *talent retention* di perusahaan. 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.

Studi ini menunjukkan bahwa H3 dapat diterima karena terdapat pengaruh positif dari *opportunity* terhadap *talent retention* pada perusahaan.

4.4.4 Pengaruh Ability terhadap Employee engagement.

Berlandaskan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *ability* berpengaruh positif terhadap employe engagement pegawai PT. Widatra Bhakti. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil uji nilai sampel 0,410, dengan nilai p-value sebesar

0,000 lebih kecil dari 0,05, serta nilai t-statistic 1,983 lebih besar dari 1,96 sehingga dapat dinyatakan signifikan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya (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*. Studi oleh (Johar et al., 2024) yang memperoleh hasil bahwa praktik-praktik sumber daya manusia seperti *ability, motivation*, dan *opportunity* berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan pada sektor jasa di Lembah Kang, Malaysia. Sejalan dengan penelitian (Harmen & Sunjaya, 2022) yang dilakukan pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sumatera Utara. Studi ini menunjukkan hasil bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap *employee engagement* sedangkan *ability of employees* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Merujuk pada tabel 4.2, variabel *ability* memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi pada kategori item "Organisasi saya menyediakan kegiatan pengembangan professional (misalnya, pembinaan, pelatihan, kursus teknis khusus dan sertifikasi professional" dengan nilai sebesar 4,35. Hal ini menindikasikan bahwa PT. Widatra Bhakti mendukung dan menyediakan kegiatan pengembangan bagi setiap karyawannya. Hasil tersebut berhubungan dengan hasil pada tabel 4.6 dengan item "Saya antusias dengan pekerjaan saya", hal ini menjelaskan bahwa upaya PT. Widatra Bhakti dalam mendukung dan

menyediakan kegiatan pengembangan bagi setiap karyawannya berkontribusi positif terhadap antusias karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan nilai terendah *ability* ditunjukkan pada item X1.6 yaitu "Organisasi saya mendorong saya untuk berpartisipasi dalam seminar, lokakarya, program meditasi, lokakarya penghilang stress, dan kamp yoga" pada angka "4,03" dengan kategori sangat tinggi.

Oleh karena itu, *ability* berkontribusi terhadap *employee engagement*. Karyawan yang memiliki kemampuan yang tinggi mendukung mereka untuk berpartisipasi atau terlibat di dalam perusahaan. Hal ini juga didukung dengan program pembinaan dan pelatihan yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan, maka *ability* dapat mendukung pencapaian *employee engagement* secara optimal.

Studi ini menunjukkan bahwa H4 dapat diterima karena terdapat pengaruh positif dari *ability* terhadap *employee engagement* di perusahaan.

4.4.5 Pengaruh Motivation terhadap Employee engagement

Berlandaskan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *motivation* berpengaruh positif terhadap employe engagement pegawai PT. Widatra Bhakti. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil uji nilai sampel 0,308, dengan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, serta nilai t-statistic 4,251 lebih besar dari 1,96 sehingga dapat dinyatakan signifikan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya Ali, Izabela, Memon (2022) 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. 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.* Penelitian yang dilakukan oleh (Engidaw, 2021) juga menunjukkan 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.

Merujuk pada tabel 4.3, variabel *motivation* memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item “organisasi saya menyediakan tunjangan dan fasilitas untuk kehidupan yang baik” dengan nilai 4,22. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. Widatra Bhakti berkontribusi dalam menyediakan tunjangan dan fasilitas kehidupan yang baik bagi setiap karyawannya. Hasil tersebut berhubungan dengan hasil pada tabel 4.6 dengan item “Saya antusias dengan pekerjaan saya”, hal ini menjelaskan bahwa upaya PT. Widatra Bhakti dalam menyediakan tunjangan dan fasilitas kehidupan yang baik bagi karyawan berkontribusi positif terhadap antusias karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan nilai terendah *motivation* ditunjukkan pada item X2.4

yaitu “Berkonsultasi atau memberi tahu saya sebelum menetapkan hasil terkait pekerjaan saya” pada angka “3,84” dengan kategori tinggi.

Oleh karena itu, *motivation* berkontribusi terhadap *employee engagement.* Ketika karyawan merasa dilibatkan, dihargai, dan diberi tunjungan untuk kehidupan yang baik, maka karyawan tersebut akan lebih telibat dalam perusahaan, maka *motivation* dapat mendukung pencapaian *employee engagement* secara optimal.

Studi ini menunjukkan bahwa H5 dapat diterima karena terdapat pengaruh positif dari *motivation* terhadap *employee engagement* di perusahaan.

4.4.6 Pengaruh Opportunity terhadap Employee engagement

Berlandaskan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *opportunity* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pegawai PT. Widatra Bhakti. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil uji nilai sampel 0,212, dengan nilai p-value sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05, serta nilai t-statistic 3,058 lebih besar dari 1,96 sehingga dapat dinyatakan signifikan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya Banuari, Absah, Siahaan (2021). Studi mencatat bahwa kesempatan yang diberikan perusahaan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memperkuat rasa memiliki dan kepercayaan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa memiliki peluang untuk berkembang, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan. Hal ini menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif, yang pada akhirnya mendukung

retensi talenta. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *opportunity* berpengaruh terhadap *employee engagement.* Penelitian lain oleh (Widyawati et al., 2021) juga menunjukkan hasil bahwa kompensasi, *work life balance*, dan kesempatan berkembang mempengaruhi tingkat *employee engagement* Gen Y di PT "X". Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Fadli, 2020) pada Rumah Sakit Umum Daerah Nanga Pinoh Kabupaten Melawi memberikan hasil bahwa motivasi, kemampuan, dan kesempatan berpengaruh positif terhadap *employee engagement* yang menekankan pada kinerja karyawan.

Merujuk pada tabel 4.4, variabel *opportunity* memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan pada item "Melakukan upaya berkelanjutan untuk menciptakan rasa memiliki di antara karyawan" dengan nilai 4,18 dengan kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pada PT. Widatra Bhakti memiliki komitmen yang kuat dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan, khususnya melalui upaya berkelanjutan dalam membangun rasa memiliki. Hasil ini berhubungan dengan hasil pada tabel 4.6 dengan item "Saya antusias dengan pekerjaan saya", hal ini menjelaskan bahwa upaya PT. Widatra Bhakti dalam menciptakan rada memiliki antara karyawan berkontribusi positif terhadap antusias karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka. Sedangkan nilai terendah *opportunity* ditunjukkan pada item X3.4 yaitu "Memungkinkan saya membuat keputusan sendiri tentang cara menjadwalkan pekerjaan saya" pada angka "3,84" dengan kategori sangat tinggi.

Oleh karena itu, *opportunity* berkontribusi terhadap peningkatan *employee engagement* disuatu perusahaan. Karyawan yang memiliki

kesempatan akan merasa percaya diri dan memiliki peluang untuk berkembang, sehingga mereka akan termotivasi untuk terlibat dan berkontribusi secara maksimal untuk perusahaan, maka *opportunity* dapat mendukung pencapaian *employee engagement* secara optimal.

Studi ini menunjukkan bahwa H6 dapat diterima karena terdapat pengaruh positif dari *opportunity* terhadap *employee engagement* di perusahaan.

4.4.7 Pengaruh Employee engagement memediasi hubungan antara Ability dan Talent retention

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel mediasi *employee engagement* mempengaruhi *ability* terhadap *talent retention* pada pegawai PT. Widatra Bhakti, terbukti pada nilai sampel asli 0,388, memiliki nilai p-value sebesar 0,001 lebih besar dari 0.05 dan nilai t-statistic 2,245 lebih besar dari 1.96 sehingga dinyatakan berpengaruh dan signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Azan, Susi, dan Aulia (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.

Merujuk pada tabel 4.2, variabel *ability* memiliki 1 indikator dengan kategori sangat tinggi responden sebesar 4,35 yaitu "Organisasi saya menyediakan kegiatan pengembangan professional (misalnya, pembinaan, pelatihan, kursus teknis khusus dan sertifikasi professional". Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item X1.6 yaitu "Organisasi saya mendorong saya untuk berpartisipasi dalam seminar, lokakarya, program meditasi, lokakarya penghilang stress, dan kamp yoga" pada angka "4,03" dengan kategori sangat tinggi.

Berdasarkan temuan tersebut, *ability* berpengaruh terhadap *talent retention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *ability* sebagai faktor utama yang memengaruhi *talent retention*. Sedangkan *employee engagement* terbukti memediasi hubungan antara *ability* dan *talent retention* (Azan, Susi, dan Aulia, 2022)

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa H7 diterima karena *employee engagement* memediasi pengaruh ability terhadap *talent retention*.

4.4.8 Pengaruh Employee engagement memediasi hubungan antara Motivation dan Talent retention

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel mediasi *employee engagement* mempengaruhi *motivation* terhadap *talent retention* pada pegawai PT. Widatra Bhakti, terbukti pada nilai sampel asli 0,336,

memiliki nilai p-value sebesar 0,001 lebih besar dari 0.05 dan nilai t-statistic 2,100 lebih besar dari 1.96 sehingga dinyatakan berpengaruh dan signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Ekhsan & Taopik, 2020) mereka menemukan bahwa *motivation* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi talenta, *motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* terbukti menunjukkan pengaruh positif dalam dalam memediasi *motivation* dan retensi talenta pada PT. Matahari Putra Prima, Tbk Cikarang.

Data dalam tabel 4.3, variabel *motivation* memiliki 1 indikator dengan kategori sangat tinggi 4,22 yaitu "organisasi saya menyediakan tunjangan dan fasilitas untuk kehidupan yang baik". Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item X2.4 yaitu "Berkonsultasi atau memberi tahu saya sebelum menetapkan hasil terkait pekerjaan saya" pada angka "3,84" dengan kategori tinggi.

Berdasarkan temuan tersebut, *motivation* berpengaruh terhadap *talent retention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *motivation* sebagai faktor utama yang memengaruhi *talent retention*. Sedangkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi terbukti berpengaruh positif terhadap hubungan antara *motivation* dan *talent retention* (Ekhsan & Taopik, 2020).

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa H8 diterima karena *employee engagement* memediasi pengaruh *motivation* terhadap *talent retention*.

4.4.9 Pengaruh Employee engagement memediasi hubungan antara Opportunity dan Talent retention

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel mediasi *employee engagement* mempengaruhi *opportunity* terhadap *talent retention* pada pegawai PT. Widatra Bhakti, terbukti pada nilai sampel asli 0,189, memiliki nilai p-value sebesar 0,000 lebih besar dari 0.05 dan nilai t-statistic 2,984 lebih besar dari 1.96 sehingga dinyatakan berpengaruh dan signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan 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.

Data dalam tabel tabel 4.4, variabel *opportunity* memiliki 1 indikator dengan kategori tertinggi ditunjukkan pada item X3.1 yaitu “Melakukan upaya berkelanjutan untuk menciptakan rasa memiliki di antara karyawan” pada angka 4,18 dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan pada item X3.4 yaitu “Memungkinkan saya membuat keputusan sendiri tentang cara menjadwalkan pekerjaan saya” pada angka “3,84” dengan kategori sangat tinggi.

Berdasarkan temuan tersebut, *opportunity* berpengaruh terhadap *talent retention*. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *opportunity* sebagai faktor utama yang memengaruhi *talent retention*. Selain itu, ditemukan bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara *opportunity* dan *talent retention*. (Julianda, 2020).

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa H9 diterima karena *employee engagement* memediasi pengaruh *opportunity* terhadap *talent retention*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Ability* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *talent retention* karyawan PT. Widatra Bhakti.
2. *Motivation* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *talent retention* karyawan PT. Widatra Bhakti.
3. *Opportunity* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *talent retention* karyawan PT. Widatra Bhakti.
4. *Ability* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* PT. Widatra Bhakti.
5. *Motivation* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* PT. Widatra Bhakti
6. *Opportunity* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* PT. Widatra Bhakti.
7. Variabel mediasi *employee engagement* mempengaruhi *ability* terhadap *talent retention* pada karyawan PT. Widatra Bhakti.
8. Variabel mediasi *employee engagement* mempengaruhi *motivation* terhadap *talent retention* pada karyawan PT. Widatra Bhakti.
9. Variabel mediasi *employee engagement* mempengaruhi *opportunity* terhadap *talent retention* pada karyawan PT. Widatra Bhakti.

5.2 Saran

1. *Ability* berpengaruh positif terhadap *talent retention* dan *employee engagement*, sehingga PT. Widatra Bhakti disarankan untuk terus mengembangkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan. Seperti mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam seminar, lokakarya, program meditasi, lokakarya penghilang stress, dan kamp yoga. Program tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan potensi setiap karyawan. Semakin tinggi kemampuan karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterikatan dan keinginan mereka bertahan diperusahaan.
2. *Motivation* berpengaruh positif terhadap *talent retention* dan *employee engagement*, sehingga PT. Widatra Bhakti disarankan menyediakan tunjangan dan fasilitas untuk kehidupan yang baik. PT Widatra Bhakti juga disarankan untuk mengkonsultasikan dan memberi tahu karyawan mengenai hasil terkait pekerjaan mereka sebelum hasil tersebut ditetapkan. Dengan meningkatkan motivasi, karyawan akan lebih terlibat dan loyal kepada perusahaan.
3. *Opportunity* berpengaruh positif terhadap *talent retention* dan *employee engagement*, sehingga PT. Widatra Bhakti disarankan memberikan kesempatan yang luas kepada karyawan seperti, memberi kesempatan kepada karyawan untuk membuat keputusan sendiri dalam menjadwalkan pekerjaan mereka. Kesempatan tersebut akan menjadi dorongan karyawan untuk terus terlibat dan bertahan di perusahaan.

4. *Employee engagement* sangat berpengaruh penting, sehingga PT. Widatra Bhakti disarankan untuk membangun keterikatan emosional kepada setiap karyawan, terutama dalam meningkatkan energi karyawan pada saat mereka bekerja, sehingga karyawan merasa antusias dan ikut terlibat di pekerjaan.
5. Retensi talenta sangat berpengaruh penting pada kelangsungan perusahaan, sehingga PT. Widatra Bhakti disarankan untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi retensi tersebut, seperti *ability*, *motivation*, dan *opportunity* pada setiap karyawannya. Selain itu karyawan akan bertahan di perusahaan ketika mereka mendapat kesempatan untuk mengubah karier mereka. Sehingga PT Widatra Bhakti diharapkan dapat memberikan kesempatan pengembangan karier pada karyawannya, sehingga tingkat retensi akan meningkat.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan metode kuisioner saja tanpa melakukan observasi atau wawancara. Metode observasi dan wawancara lebih bisa memperoleh informasi secara lengkap dibanding metode kuisioner.
2. Peneliti tidak dapat mendampingi ketika responden melakukan pengisian sehingga menilmbulkan beberapa pemahaman yang berbeda pada setiap individu terhadap item kuisioner.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, W. dan Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS) – Alternative Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: CV Andi Offset.alif

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

Alif Tunru, A., Ilahi, R., & Hikmah, N. (2023). Analisis minat belajar siswa pada mata pelajaran pendidikan jasmani di SDN 027 Samarinda Ulu Kota Samarinda. *Sistema: Jurnal Pendidikan*, *4*(1), 1–7. https://jurnal.fkip-uwgm.ac.id/index.php/sjp

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

Anisah, A., & Sakinah, A. S. (2020). Konsep Manajemen Talenta dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains), 5(2), 238-240.

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, Susi, A. (2022). Putra Gema Azan. *Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Di BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah Sumbagteng Jambi*, *8*(1).

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

Creswell, J. W. (2015). *Penelitian kualitatif dan desain riset : memilih di antara lima pendekatan*. Pustaka Pelajar.

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

Ermawati, A. (2018). Pengaruh brand image dan brand trust terhadap purchase decisionprodukUnited.AGORA,6(2),1–7.

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

Fitriyani, A. (2024). Pengaruh Green Talent Management (GTM) Terhadap Perilaku Kerja Inovatif di Mediasi Pemberdayan Psikologis Pada Karyawan PT Hindoli (A Cargill Company) (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS versi 19*. Badan penerbit universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*. Badan penerbit universitas Diponegoro.

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

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.

Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C., & Sartstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least SquaresStructuralEquationModeling(PLS-SEM)(2nded.).Sage.

Ischaq, M. M., & Himawan, A. F. I. (2022). Pengaruh keamanan, kenyamanan dan tingkat kepercayaan pada pembelian fashion di online shop. Jurnal Pendidikan danKonseling,4(5),3834–3441.

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

Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of Behavioral Research* (2nd ed.). New York, Holt, Rinehart and Winston.

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

Megaster, T. (2023). 3.4 Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing. Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era 4.0, 55.

Michella, D., & Meilani, Y. F. C. P. (2024). Pengaruh High Performance Work Practice (HPWP) terhadap job satisfaction di RS XYZ Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT), 10*(1), 635–643.

Nuryani, Y., & Winata, A. Y. S. (2023). Mengukur minat berkunjung kembali atas dasar media sosial dan citra destinasi wisata Pantai Lon Malang di Sampang Madura. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen, 3*(4), 613–628. https://journal.trunojoyo.ac.id/jkim

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., Debataraja, 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*.

Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, *26*(7), 16–19. https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, *46*(1), 129–142. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x

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, F. H., Warsito, B., & Sugiharto, A. (2024). Aplikasi analisis PLS-SEM berbasis R Shiny dan penerapan UTAUT2 untuk evaluasi penerimaan sistem informasi. *Jurnal Sains dan Teknologi, 13*(1), 147–158. https://doi.org/10.23887/jstundiksha.v13i1.68568

Rahadi, Jannah, A. (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

Sarifudin, M., & Asmara, R. Y . (2023). Pengaruh kompetensi auditor, sistem pengendalian mutu, kode etik terhadap kualitas audit dan dampaknya pada stakeholders.BuletinStudiEkonomi,28(1),1–14.

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

Sujarweni, W. (2014). *Metodologi penelitian : lengkap, praktis, dan mudah dipahami*. Pustaka Baru Press.

Sulistyawati, L., & Prabowo, B. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital Berbasis UMKM. Airlangga University Press. https://books.google.co.id/books?id=gJOlEAAAQBAJ

Suristya, K. L., & Adi, N. R. (2021). Pengaruh kompetensi karyawan dan motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jurnal IlmiahManajemenBisnisdanInovasiUniversitasSamRatulangi,8(1),50–70.

Swastika, S. W., Budiman, R., & Rahmawati, R. (2023). Pengaruh kualitas produk serta kesadaran halal pada produk Bakmie Kering Haji Aman terhadap penentuan keputusan pembelian produk menggunakan metode Structural Equation Modeling Partial Squares (SEM-PLS). INTEGRATE: Industrial EngineeringandManagementSystem,7(1),196–204.

Tamami, A. I. (2020). Pengaruh Komponen Amo Theory Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).

Tamsah H, N. J. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue 1). https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue

Utami, R. A., & Kussudyarsana. (2024). Analisis efektivitas kampanye pemasaran storytelling pada platformAzarine Cosmetic untuk meningkatkan brand image dan brand trust sebagai mediasi terhadap niat pembelian konsumen. Jurnal AkuntansidanPajak,24(2),1–6.

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

Yamin, S. dan Kurniawan, H. 2020. Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modelling Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS. Jakarta-Bandung: Salemba Infotek

Yuhana, D., Setiawan, D., & Utomo, P. E. P. (2024). Analisis sistem E-Dimas Universitas Jambi dengan pendekatan HOT-FIT model. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis, 1*(1), 77–87. http://ejournal.undip.ac.id/index.php/jsinbis/article/view/55298

Yonata, H., Wijoyo, H., & Sunarsi, D. (2020). Pengaruh Disiplin dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Muhammadiyah Cipulir, Jakarta Selatan. Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS), 3(2), 594-600. doi:https://doi.org/10.34007/jehss.v32.368

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

LAMPIRAN

Lampiran 1

Lampiran 1 Kuisioner

Bersama ini, peneliti mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisikan daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan sebuah bantuan yang sangat berarti bagi peneliti dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.

Petunjuk Pengisian

1. Responden merupakan seluruh karyawan PT. Widatra Bhakti.
2. Isilah data diri Bapak/Ibu sesuai dengan identitas diri dan keadaan yang sebenarnya.
3. Berilah tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang tersedia yang Bapak/ibu anggap paling sesuai.
4. Masing-masing variabel jawaban memiliki makna sebagai berikut:
   a. Sangat Setuju/SS (5)
   b. Setuju/S (4)
   c. Kurang Setuju/KS (3)
   d. Tidak Setuju/TS (2)
   e. Sangat Tidak Setuju/STS (1)
5. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
   Terima Kasih atas kontribusi dan partisipasi Bapak/Ibu.

Identitas Responden

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Masa Kerja : ……. Tahun
4. Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan
5. Umur : ……. Tahun
6. Pendidikan Terakhir : SD/SLTP/SLTA/D3/S1/S2/S3

Instrument Ability

No.	Items	STS	TS	KS	S	SS
1.	Organisasi saya menyediakan informasi tentang pekerjaan kepada kandidat pada saat perekrutan.					
2.	Organisasi saya melakukan upaya yang besar dalam memilih kandidat.					
3.	Organisasi saya memilih kandidat yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diinginkan.					
4.	Organisasi saya menyediakan kegiatan pengembangan professional (misalnya, pembinaan, pelatihan, kursus teknis khusus dan sertifikasi professional.					
5.	Organisasi saya menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan yang berubah.					
6.	Organisasi saya mendorong saya untuk berpartisipasi dalam seminar, lokakarya, program meditasi, lokakarya penghilang stress, dan kamp yoga.					

Sumber: (Malik et al., 2024)

Instrument Motivation

No.	Items	STS	TS	KS	S	SS
1.	Organisasi saya menyediakan tunjangan dan fasilitas untuk kehidupan yang baik.					
2.	Memberikan bantuan perawatan kesehatan kepada saya dan anggota keluarga saya.					
3.	Menganggap serius diskudi tinjauan kinerja.					
4.	Berkonsultasi atau memberi tahu saya sebelum menetapkan hasil terkait pekerjaan saya.					
5.	Melakukan kegiatan rekreasi, perayaan sesekali dan kesejahteraan					
6.	Memungkinkan untuk melakukan pekerjaan dan tugas yang berhubungan dengan rumah					

Sumber: (Malik et al., 2024)

Instrument Opportunity

No.	Items	STS	TS	KS	S	SS
1.	Melakukan upaya berkelanjutan untuk menciptakan rasa memiliki di antara karyawan.					
2.	Melibatkan saya dalam peningkatan kualitas, pemecahan masalah, diskusi meja bundar atau sistem saran.					
3.	Sering mengadakan pertemuan formal maupun informal untuk membahas berbagai hal.					
4.	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)

Instrument Employee Engagement

No.	Items	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saat bekerja, saya merasa penuh energi.					
2.	Saya antusias dengan pekerjaan saya.					
3.	Saya terlibat dalam pekerjaan saya.					

Sumber: (Malik et al., 2024)

Instrument Talent Retention

No.	Items	STS	TS	KS	S	SS
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)

Lampiran 2

Lampiran 2 Tabulasi Data

Responden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Z1.1	Z1.2	Z1.3
1	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
2	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	3	2	3	2	2	4	4	4
4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5
5	3	5	5	5	5	3	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5
6	3	3	5	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	4	3	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	4
7	3	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5
8	3	4	5	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	5	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4
9	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5
10	2	3	4	3	2	2	4	1	4	1	2	2	2	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
11	2	3	4	3	3	2	3	5	3	3	2	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5

13	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**5**	**4**	**5**	**4**	**4**	**3**	**5**	**4**	**5**	**3**	**4**	**4**	**5**
14	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**3**	**3**	**1**	**4**	**5**	**5**
15	**3**	**5**	**4**	**4**	**4**	**3**	**5**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**4**	**3**	**3**	**3**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**5**	**4**
16	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**
17	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**5**	**5**
18	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**1**	**5**	**5**	**5**
19	**4**	**5**	**4**	**5**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**
20	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**3**	**5**	**3**	**3**	**4**	**5**	**5**	**3**	**1**	**4**	**4**	**4**	**1**	**3**	**1**	**3**	**1**	**5**	**5**	**5**
21	**5**	**4**	**5**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**
22	**3**	**3**	**4**	**5**	**4**	**3**	**4**	**5**	**4**	**3**	**3**	**4**	**4**	**4**	**3**	**3**	**5**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**	**3**	**5**	**4**	**5**
23	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**5**
24	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**
25	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**5**	**4**

26	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5
28	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
29	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
32	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	5	1	3	1	1	1	1	1
36	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4
38	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5

39	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**5**	**4**	**5**	**4**	**3**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**
40	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**4**	**3**	**4**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**
41	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**3**	**5**	**5**	**5**
42	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**3**	**3**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**
43	**3**	**2**	**3**	**4**	**3**	**2**	**4**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**1**	**2**	**4**	**1**	**5**	**3**	**1**	**3**	**1**	**5**	**5**	**4**
44	**4**	**4**	**3**	**3**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**	**3**	**3**	**4**	**5**	**3**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**3**
45	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**	**2**	**5**	**5**	**5**
46	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**3**	**4**	**4**	**5**
47	**4**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**
48	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**	**3**	**4**	**3**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**2**	**4**	**4**	**5**
49	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**5**	**5**	**5**
50	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**4**	**4**	**4**
51	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**

52	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**
53	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**
54	**3**	**2**	**4**	**4**	**3**	**3**	**1**	**2**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**5**	**1**	**1**	**5**	**1**	**1**	**4**
55	**4**	**5**	**3**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**3**	**4**	**3**	**5**	**5**	**5**
56	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**3**	**4**	**5**	**4**	**4**	**3**	**3**	**3**	**4**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**4**
57	**4**	**2**	**2**	**4**	**3**	**2**	**4**	**1**	**2**	**1**	**2**	**3**	**3**	**3**	**5**	**3**	**1**	**3**	**5**	**2**	**2**	**5**	**1**	**4**	**4**	**4**
58	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**
59	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**4**	**5**	**4**	**3**	**5**	**3**	**3**	**3**	**4**	**4**	**3**	**4**	**5**	**4**	**3**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**
60	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**3**	**4**	**5**	**4**	**3**	**3**	**3**	**3**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**4**
61	**4**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**2**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**
62	**4**	**5**	**5**	**4**	**3**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**4**	**3**	**3**	**5**	**4**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	**4**
63	**4**	**2**	**3**	**4**	**4**	**2**	**3**	**2**	**4**	**2**	**2**	**4**	**5**	**2**	**2**	**3**	**2**	**3**	**5**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**4**	**2**
64	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**3**	**4**	**3**	**4**	**5**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**

65	4	5	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
69	4	4	4	4	3	5	4	5	3	3	5	3	3	4	5	5	3	3	4	3	4	3	4	4	5	5
70	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
71	4	5	3	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	5	5	4	5	4	3	4	3
72	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
73	5	4	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	3	4	4	5	5	5	5	3	3	3	2	3	3	4
74	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	1	4	4	4	1	5	3	5	4	3	5	1	1	3	3	4	5	4	5	4	3	5	3	5	4	3
76	5	5	4	3	4	1	3	4	4	4	1	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3
77	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4

78	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4
79	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	3	4	2	2	5	2	3	2	3
80	5	2	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	3
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
83	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4
84	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5
85	3	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4
87	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
88	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
89	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	3	3	5	3	4	5	4	3	5	1	4	4	3
90	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	2	4	4	4

91	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**
92	**3**	**3**	**3**	**4**	**4**	**5**	**4**	**3**	**3**	**3**	**3**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**4**
93	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**	**3**	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**3**	**3**	**5**	**3**	**4**	**5**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**3**
94	**4**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**5**	**3**	**3**	**4**	**4**	**5**	**3**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**
95	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**
96	**3**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**
97	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**5**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**
98	**5**	**5**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**	**4**	**4**	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**2**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**
99	**5**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	**4**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**
100	**5**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**3**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah
Staff	15
Shift Head	7

Kepala Departemen	4
Operator	15
Unit head	22
HRD	1
Group head	26
non jabatan	3
Executive Secretary	1
Chief security	1
Process head	5
Total	100

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah
0-10 tahun	27
11-20 tahun	35
21-30 tahun	32
>30 tahun	6
Total	100

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-Laki	90
Perempuan	10
Total	100

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah
17-25 tahun	1
26-35 tahun	36
36-45 tahun	23
>45 tahun	40
Total	100

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah
SLTA	18
D3	39
S1	43
Total	100

Lampiran 3 Hasil Analisis Data

Outer Model

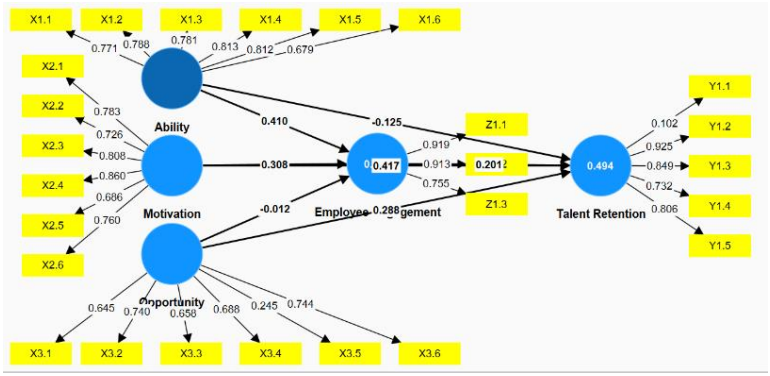
Hasil Validitas Konvergen

	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

Gambar Outer Model



Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025)

Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

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

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Hasil Validitas Diskriminan

	Ability	*Employee engagement*	*Motivation*	*Opportunity*	*Talent retention*
Ability	0,724				
Employee engagement	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

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

Inner Model

Koefisien Determinasi (R square)

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

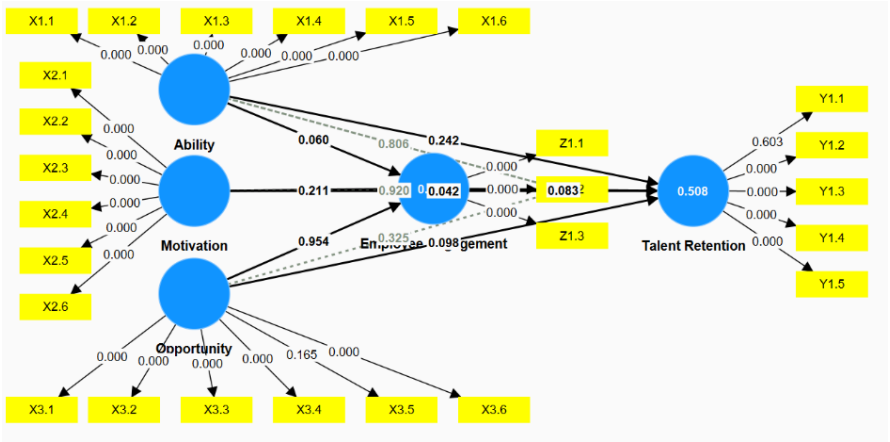
Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

***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)

Hasil Bootstrapping



Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025)

Pengaruh Langsung Antar Konstruk

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

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025)

Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk

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

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025)

Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	**Keterangan**
H1	Terdapat pengaruh positif dari *Ability* terhadap *Talent retention*	Diterima
H2	Terdapat pengaruh positif dari *Motivation* terhadap *Talent retention*	Diterima
H3	Terdapat pengaruh positif dari *Opportunity* terhadap *Talent retention*	Diterima
H4	Terdapat pengaruh positif dari *Ability* terhadap *Employee engagement*	Diterima
H5	Terdapat pengaruh positif dari *Motivation* terhadap *Employee engagement.*	Diterima
H6	Terdapat pengaruh positif dari *Opportunity* terhadap *Employee engagement.*	Diterima
H7	*Employee engagement* memediasi hubungan antara *Ability* dan *Talent retention*.	Diterima
H8	*Employee engagement* memediasi hubungan antara *Motivation* dan *Talent retention.*	Diterima
H9	*Employee engagement* memediasi hubungan antara *Opportunity* dan *Talent retention*.	Diterima

Lampiran 4 Surat Keterangan Izin Penelitian

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Nomor : 136/DEK/10/Div.URT/I/2025
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth
Pimpinan
PT Widatra Bhakti

Assalamu alaikum wr.wb.
Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama	: Zahwa Aisyiyah Salma
No. Mahasiswa	: 21311016
Tempat/Tanggal Lahir	: Kediri / 25 Juli 2002
Program Studi	: Manajemen
Jenjang	: Sarjana
Alamat	: Jl. A. Yani Rt. 6 Rw. 2 Dsn. Klepek, Ds. Klepek, Kec. Kunjang, Kab. Kediri

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Pengaruh Kerangka AMO (Ability, Motivation, Opportunity) terhadap Retensi Talenta dan Keterlibatan Karyawan"

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 30 Januari 2025
Dekan,

Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK: 943120101