

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP TALENT RETENTION DENGAN KETERLIBATAN PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

**Aditya Madinta Putra Ginting<sup>1</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Muhammadiyah Jember, Jember, Indonesia, [aditginting13@gmail.com](mailto:aditginting13@gmail.com)

**Nursaid<sup>2</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Muhammadiyah Jember, Jember, Indonesia, [Nursaid@unmuhJember.ac.id](mailto:Nursaid@unmuhJember.ac.id)

**Abadi Sanosra<sup>3</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Muhammadiyah Jember, Jember, Indonesia, [abadi@unmuhJember.ac.id](mailto:abadi@unmuhJember.ac.id)

### **Abstract**

**Background** – *The mutation rate in the Civil Servant environment is still quite high, making it quite difficult to implement talent management. In the 2021 Civil Servant Candidate recruitment, 105 people were recorded as having resigned after being declared to have passed, this resignation was due to a mismatch in salary and placement location.*

**Aims** – *this study aims to test and determine the direct or indirect influence of organizational culture variables, compensation and career development on talent retention through employee engagement as an intervening variable.*

**Design/Methodology/Approach** – *This study uses a quantitative research method. Data were collected from 139 respondents who were selected using the random sampling method. The data analysis technique in this study used path analysis using the SEM (Structural Equation Modeling) model or Structural Equation Model with the WarpPLS 7.0 program.*

**Results and Discussion** – *the results of this study indicate that the variables of organizational culture, compensation and career development partially have a positive and significant effect on talent retention, and also have a positive and significant effect on employee engagement. Based on path analysis, there is a direct and indirect influence of the independent variable on the dependent variable through the intervening variable.*

**Conclusion** - *employee involvement in Jember district government activities will make employees more loyal and work optimally to achieve the goals of the district government. Improvement of organizational culture, and clarity of career development will increase talent retention, and supported by appropriate compensation.*

**Research implications** - *based on the results of this study, the Jember district government must foster values and norms in the organization to form a good organizational culture, evaluate and improve the career development system so that employees are more loyal and work optimally.*

**Research limitations** - *based on the results of the determination coefficient test, the contribution of the independent variables is only 61% and 68%, so it is necessary to add more independent variables so that the results are better. This study has not separated state civil servants from non-state civil servants.*

**Diterima** : 25 Desember 2024

**Direview** : 29 Desember 2024

**Direvisi** : 7 Januari 2025

**Disetujui** : 6 Februari 2025



**Keywords:** *Organizational Culture, Compensation, Career Development, Employee Involvement, Talent Retention.*

### **Abstrak**

**Latar Belakang** – Tingkat mutasi di lingkungan Pegawai Negeri Sipil masih cukup tinggi sehingga cukup sulit untuk melaksanakan manajemen talenta. Pada penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 2021 tercatat 105 orang yang mengundurkan diri setelah dinyatakan lulus, pengunduran diri ini disebabkan oleh ketidakcocokan gaji dan lokasi penempatan.

**Tujuan** – penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui pengaruh secara langsung atau tidak langsung variabel budaya organisasi, kompensasi dan pengembangan karir terhadap talent retention melalui keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening.

**Desain/ Metodologi/ Pendekatan** – Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan dari 139 responden yang pemilihannya menggunakan metode random sampling. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan path analysis (analisis jalur) menggunakan model SEM (Structural Equation Modeling) atau Model Persamaan Struktural dengan program WarpPLS 7.0.

**Hasil dan Pembahasan**– hasil penelitian ini menunjukkan variabel budaya organisasi, kompensasi dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap talent retention, juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai. Berdasarkan analisis jalur, terdapat pengaruh secara langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel intervening.

**Kesimpulan** – keterlibatan pegawai dalam kegiatan-kegiatan pemerintah kabupaten Jember akan membuat pegawai lebih loyal dan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan pemerintah kabupaten. Perbaikan budaya organisasi, dan kejelasan pengembangan karir akan menambah talent retention, dan ditunjang kompensasi yang sesuai.

**Implikasi Penelitian** – berdasarkan hasil penelitian ini, maka pemerintah kabupaten Jember harus memupuk nilai-nilai dan norma dalam organisasi untuk membentuk budaya organisasi yang bagus, mengevaluasi dan memperbaiki system pengembangan karir sehingga pegawai lebih loyal dan bekerja secara optimal.

**Batasan Penelitian** – berdasar hasil uji koefisien determinasi, kontribusi variabel bebas hanya 61% dan 68%, sehingga perlu menambah variabel bebas lagi sehingga hasilnya lebih baik. Penelitian ini belum memisahkan aparatur sipil negara dengan non aparatur sipil negara.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kompensasi, Pengembangan Karir, Keterlibatan Pegawai, Talent Retention.

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan bisnis saat ini menghadapi persaingan yang sangat ketat, dan pegawai bertalenta menjadi sumber yang kuat dalam keunggulan kompetitif dan keberlanjutan perusahaan (Johara, *et al.*, 2019). Tingkat *turnover* pegawai yang tinggi akan berdampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini akan mengakibatkan produktivitas berkurang dan sangat mempengaruhi daya saing perusahaan (Mohamad Mazlan & Jambulingam, 2023). Sehingga mempertahankan pegawai bertalenta akan membantu perusahaan secara keuangan mempertahankan perusahaan dan mengembangkan kinerja (Claus, 2019). *Talent retention* sebagai proses dan alat saat ini menjadi kunci penting dalam kesuksesan mengelola sumber daya manusia di seluruh dunia (Savov *et al.*, 2022). Saat ini, *talent retention* didefinisikan sebagai media untuk menarik dan mempertahankan pegawai bertalenta, karena itu penting



untuk memastikan perusahaan mampu menarik dan mempertahankan mereka (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2020).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi *talent retention*. Diantara faktor-faktor tersebut adalah pekerjaan yang berarti dan menantang, kesempatan untuk pertumbuhan profesional, kemungkinan pengambilan keputusan otonom, tanggung jawab dan kejujuran sebagai bagian dari manajemen, kepuasan kerja, keterlibatan pegawai, pengelolaan hubungan antara pegawai dan manajer, pengelolaan konflik, dan budaya organisasi (Lutfiansyah, 2021). Tidak hanya dalam bidang swasta, *talent retention* juga menjadi hal yang penting di sektor pemerintahan. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta, *talent retention* di sektor pemerintahan dipahami sebagai strategi mempertahankan talenta melalui pemantauan, penghargaan, dan manajemen suksesi untuk menjaga dan mengembangkan kompetensi dan kinerja talenta agar siap dalam penempatan jabatan (Kemen-PANRB RI, 2020). Namun sayangnya penelitian dalam bidang *talent retention* pada sektor publik di Indonesia masih dapat dikatakan sangat sedikit (Dwiputrianti *et al.*, 2023).

Pada kenyataannya, tingkat mutasi di lingkungan Pegawai Negeri Sipil masih cukup tinggi sehingga cukup sulit untuk melaksanakan manajemen talenta. Pada penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 2021 tercatat 105 orang yang mengundurkan diri setelah dinyatakan lulus, pengunduran diri ini disebabkan oleh ketidakcocokan gaji dan lokasi penempatan (Wibowo, 2022). Di Kabupaten Jember pun jumlah mutasi pegawai juga cukup besar, sebagaimana tercantum dalam tabel 1. Tabel tersebut memperlihatkan bahwa jumlah mutasi masuk jauh lebih besar dari jumlah mutasi keluar. Melihat fenomena yang terjadi, peneliti mencoba meneliti beberapa faktor yang berpengaruh sehingga dapat meningkatkan *talent retention* di Pemerintah Kabupaten Jember. Faktor-faktor dimaksud adalah budaya organisasi, kompensasi, dan pengembangan karir yang diduga berpengaruh terhadap tingkat *talent retention* sebuah organisasi melalui keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening.

Teori-teori dalam penelitian ini yang pertama adalah faktor budaya organisasi yang menjadi landasan teori untuk mengukur bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap *talent retention*. Pemahaman tentang budaya organisasi cenderung lebih konsisten dan biasanya berfokus pada norma, asumsi, dan nilai dari sebuah organisasi yang mencerminkan ekspektasi perilaku para karyawan di suatu unit (Oullette *et al.*, 2020; Yip *et al.*, 2020).

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak terhadap *talent retention* (de Leon, 2020; Hermawan, 2022;

Lutfiansyah, 2021; Mohamad Mazlan & Jambulingam, 2023; Sariwulan et al., 2021; Škerháková et al., 2022; Tsai et al., 2021; Wijonarko et al., 2024) Namun penelitian lain juga menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak terlalu berdampak kepada *talent retention* (Farid & Luvia, 2022).

*Talent retention* juga tidak dapat dilepaskan dari peran kompensasi. Kompensasi adalah kumpulan hal yang diterima oleh karyawan atas kontribusinya terhadap organisasi (Lintang & Simamora, 2023). Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa kurangnya kompensasi menjadi penyebab utama tingginya pergantian karyawan, kompensasi yang wajar dan pertumbuhan gaji yang menarik dapat menarik karyawan yang berbakat dan terampil untuk tetap bertahan di organisasi yang sama (Farooq et al., 2022). Hal ini didukung oleh penelitian-penelitian lainnya yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *talent retention* (Hassan, 2022; Ping et al., 2024; Tejeda-Arias, 2023; Vieira et al., 2024). Akan tetapi, penelitian lain juga menyatakan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *talent retention* (Aman-Ullah et al., 2023; Farid & Luvia, 2022)

Pengembangan karir adalah peluang yang konkrit dan abstrak yang menawarkan kemungkinan untuk dicapai (Wardoyo et al., 2023; Azhad & Anggraeni, 2022). Menurut George, pengembangan karir merupakan salah satu strategi retensi utama yang berpeluang meningkatkan retensi dan komitmen tinggi terhadap karyawan (Nurmalitasari & Andriyani, 2021). Pernyataan-pernyataan yang telah dikemukakan di atas mengenai pentingnya pengembangan karir dalam *talent retention* juga didukung oleh penelitian-penelitian lainnya (Hokianto, 2023; Rasheed et al., 2020). Namun dibalik pentingnya pengembangan karir dalam meningkatkan *talent retention*, ternyata penelitian yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap *talent retention* masih terus bermunculan (Muarifah et al., 2024; Prajodi & Amalya, 2024)

Para ilmuwan manajemen tidak menciptakan konsep keterlibatan dari ketiadaan (Frega, 2021). Schaufeli menyebutkan keterlibatan merujuk pada karakteristik yang berdedikasi, positif, dan memuaskan (van Zyl et al., 2021) Keterlibatan merujuk pada tingkatan bagaimana pegawai secara emosional dan kognitif terlibat dalam pekerjaannya (Hngoi et al., 2024). Penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara keterlibatan pegawai terhadap *talent retention* antara lain (Al-Dalahmeh et al., 2020; Boakye et al., 2021; Peter et al., 2019; Uribetxebarria et al., 2021). Namun penelitian lainnya juga menyebutkan bahwa keterlibatan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap *talent retention* (Tirta & Enrika, 2020).

Tabel 1  
Data Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember

Tahun	Mutasi Masuk	Mutasi Keluar
2021	41	6
2022	50	7
2023	20	2
JUMLAH	111	15

Sumber: BKPSDM Kab. Jember (2024)

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Grand Theory atau Teori Umum**

*Grand theory* atau teori umum yang digunakan dalam penelitian ini merupakan teori umum *talent retention* yang berhubungan dengan *middle theory* atau teori menengah yaitu teori motivasi yang memiliki koneksi dengan *applied theory* atau teori terapan yaitu budaya organisasi, kompensasi, pengembangan karir, dan keterlibatan pegawai. Keterkaitan antar teori tersebut dapat dilihat melalui gambar 1.

Motivasi untuk melakukan sesuatu terbentuk karena adanya kebutuhan yang dirasa dapat menyangga atau menaikkan taraf hidupnya (Maslow, 1943). Maslow ber teori bahwa kebutuhan manusia diurutkan berdasarkan sebuah hirarki, yang mana hirarki tersebut yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis;
2. Kebutuhan akan rasa aman;
3. Kebutuhan bersosialisasi;
4. Kebutuhan atas pengakuan diri; dan
5. Kebutuhan aktualisasi diri.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dipahami bahwa motivasi adalah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu agar kebutuhan dan keinginannya dapat tercapai.

### **Middle Theory atau Teori Menengah**

*Talent retention* adalah sebuah teori yang mempelajari tentang loyalitas dan komitmen pegawai dalam suatu organisasi dan bagaimana dampaknya terhadap organisasi tersebut. *Talent retention* adalah suatu keadaan di mana karyawan memutuskan untuk bekerja dan bertahan dalam organisasi, yang menjadi fokus perusahaan untuk mempertahankan

pekerjanya (Sindurnata et al., 2024). Adapun 3 indikator dari *talent retention* adalah niat untuk bertahan, peluang karir, dan komitmen (Kyndt et al., 2009).

### **Applied Theory atau Teori Terapan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang menjadi dasar peneliti untuk menentukan *applied theory* atau teori terapan yang digunakan dalam penelitian ini. (Herzberg, 2003) mengatakan bahwa keterlibatan menjadi salah satu cara untuk menanamkan motivasi. Kemudian teori dari (Maslow, 1943) mengatakan bahwa agar seseorang termotivasi maka harus dipenuhi kebutuhannya seperti kebutuhan bersosialisasi melalui budaya dalam organisasi, kebutuhan fisiologisnya melalui kompensasi, kebutuhan akan rasa aman dan pengakuan diri melalui pengembangan karir, serta kebutuhan untuk mengaktualisasi diri melalui keterlibatan.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menurut (Pasaribu, 2015) adalah norma, nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang berkembang setelah periode waktu yang cukup panjang oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi itu sendiri sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi (Agustin et al., 2022). Menurut (Miller, 1984) terdapat butir-butir nilai yang harus ada di setiap perusahaan yang dapat membentuk budaya organisasi yang positif dan kemudian mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas (Kamaroellah, 2014; Diwanti, 2023).

### **Kompensasi**

Dessler mengatakan kompensasi modern ini telah memasukkan semua bentuk pembayaran kepada karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka yang terdiri dari 2 komponen yaitu pembayaran langsung dan pembayaran tidak langsung (Indrawan et al., 2023).

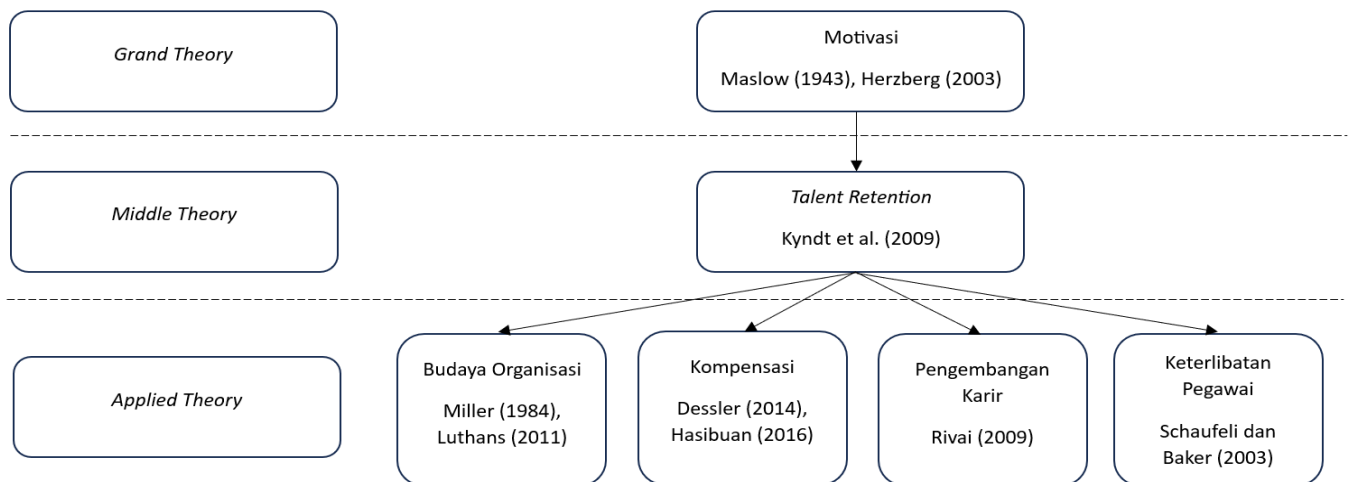
### **Pengembangan Karir**

Menurut George pengembangan karir merupakan salah satu strategi utama dalam upaya retensi karyawan yang berpeluang meningkatkan retensi dan komitmen tinggi terhadap karyawan (Nurmalitasari & Andriyani, 2021).

### **Keterlibatan Pegawai**

Keterlibatan pegawai, yang dapat didefinisikan sebagai partisipasi seluruh tenaga kerja perusahaan untuk meningkatkan lingkungan kerja, kualitas produk, produktivitas sarana

dan prasarana, serta daya saing perusahaan (Busch-Casler *et al.*, 2021). Keterlibatan pegawai juga menjadi penting faktor penting dalam upaya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Rahmawati *et al.*, 2024).



**Gambar 1.** Kerangka Teori

## Hipotesis

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Pegawai**

Pegawai yang telah memahami budaya organisasi secara mendalam akan menunaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai standar prosedur yang berlaku sesuai dengan budaya yang ada di dalam organisasi (Nursaid *et al.*, 2022) Penelitian terdahulu telah membahas bahwa budaya organisasi ternyata memiliki pengaruh terhadap keterlibatan pegawai (Assegaf & Wajdi, 2023). Semakin baik budaya organisasi, maka akan cenderung untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Sehingga disarankan untuk tetap menjaga nilai budaya baik dari organisasi tersebut (Faiz *et al.*, 2023).

**H<sub>1</sub>.** Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Keterlibatan Pegawai**

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan dari pemberi kerja yang berbentuk berbagai jenis pembayaran baik pembayaran secara langsung maupun tidak langsung. Sistem kompensasi selain menjelaskan detail, komponen, dan dasar pembayaran, juga tidak membentuk hubungan organisasi dengan individu karyawan, tetapi juga keseluruhan komposisi kinerja dengan memberikan fasilitas yang menarik karyawan untuk

memilih tetap di satu organisasi dan mempengaruhi besarnya upaya mereka dalam bekerja (Fulmer & Li, 2022).

Kompensasi dapat meningkatkan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan (Puspita, 2020). Kompensasi yang baik akan dapat menjamin kepuasan karyawan perusahaan yang berimplikasi memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan memberdayakan karyawan beknerja tinggi dalam rangka mencapai tujuan bersama (Sari *et al.*, 2022). Penelitian lain juga menyatakan bahwa apabila kesejahteraan pegawai terjamin bahkan meningkat maka akan meningkatkan keterlibatan pegawai dengan organisasi (Aryanti dan Herawati, 2021); (Setyawan *et al.*, 2021).

**H<sub>2</sub>.** *Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai*

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Keterlibatan Pegawai**

Pengembangan karir dinilai sebagai sesuatu yang penting untuk mendorong keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan dapat ditingkatkan dengan pengembangan karir yang disosialisasikan dengan baik, dan informasi sistem karir yang terbuka (Baribin & Abdul Rozaq, 2020) (Tentama & Ermawati, 2021).

**H<sub>3</sub>.** *Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai*

### **Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Talent Retention**

Keterlibatan pekerja merupakan keadaan yang berlangsung lama dan diresapi yang berdampak pada produktivitas organisasi secara signifikan, karena pekerja yang terlibat bersedia memberikan upaya ekstra untuk membantu organisasi mencapai tujuan (Chopra *et al.*, 2024). Penelitian sebelumnya telah menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan dengan *talent retention* (Chopra *et al.*, 2024); (Abuzaid, 2024); (Tuna *et al.*, 2024).

**H<sub>4</sub>.** *Keterlibatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Talent Retention*

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Talent Retention**

Budaya organisasi yang baik akan menanamkan nilai-nilai inti terhadap karyawan yang terimplementasi terhadap kepuasan karyawan dan retensi karyawan (Nurisman, 2019). Temuan sebelumnya mengatakan bahwa budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang menyebabkan karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang mengenali dan mengimplementasikan nilai-nilai dan perilaku perusahaan lebih cenderung untuk bertahan (Steiner *et al.*, 2020).

**H<sub>5</sub>.** *Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Talent Retention*



### **Pengaruh Kompensasi terhadap Talent Retention**

Kompensasi didesain untuk memotivasi pekerja agar memberikan upaya dan kinerja terbaiknya. Kompensasi bahkan diketahui memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap retensi karyawan dibandingkan dengan strategi manajemen sumber daya manusia lainnya (Lintang & Simamora, 2023). (Arokiasamy, 2019) menyatakan bahwa kompensasi telah diketahui sejak lama menjadi hal yang sangat penting dalam menarik dan mempertahankan pekerja, dan menjadi lebih penting pada era kompetitif saat ini, sehingga perencanaan kompensasi yang strategis menjadi sangat diperlukan (Zainal *et al.*, 2022).

**H<sub>6</sub>.** *Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Talent Retention*

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Talent Retention**

Perusahaan yang ingin mempertahankan pegawainya harus mampu untuk membentuk dan memelihara lingkungan kerja dengan pengembangan karir yang baik, bukti empiris dari penelitian sebelumnya bahwa pegawai termotivasi oleh kemungkinan untuk bertumbuh dan berkembang yang memberikan kepuasan karir kepada pegawai tersebut (Rasheed *et al.*, 2020).

**H<sub>7</sub>.** *Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Talent Retention*

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Talent Retention melalui Keterlibatan Pegawai**

Keterlibatan pegawai tidak hanya membuat pekerja berkontribusi lebih kepada tugas dan pekerjaannya, namun juga meningkatkan loyalitas yang membuat pegawai berkurang keinginannya untuk meninggalkan organisasi secara sukarela (Chairunnisa *et al.*, 2023). Penelitian lain juga menyetujui pendapat tersebut. Keterlibatan pegawai yang tinggi akan mempengaruhi karyawan agar memberi kinerja maksimal dan memberi dampak positif terhadap perusahaan sehingga mempermudah perusahaan dalam memberi timbal balik setimpal yang berharga bagi pegawai sehingga retensi pegawai menjadi semakin baik (Tuna *et al.*, 2024) (Long *et al.*, 2023).

**H<sub>8</sub>.** *Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Talent Retention melalui Keterlibatan Pegawai*

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Talent Retention melalui Keterlibatan Pegawai**

Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi akan berkembang menjadi pegawai bertalenta yang berkontribusi besar dan memberikan hasil yang baik untuk perusahaan dan menjadi hal penting bagi perusahaan untuk mempertahankan pegawai tersebut (Škerháková *et al.*, 2022). Penelitian terdahulu juga telah membahas tentang pengaruh keterlibatan

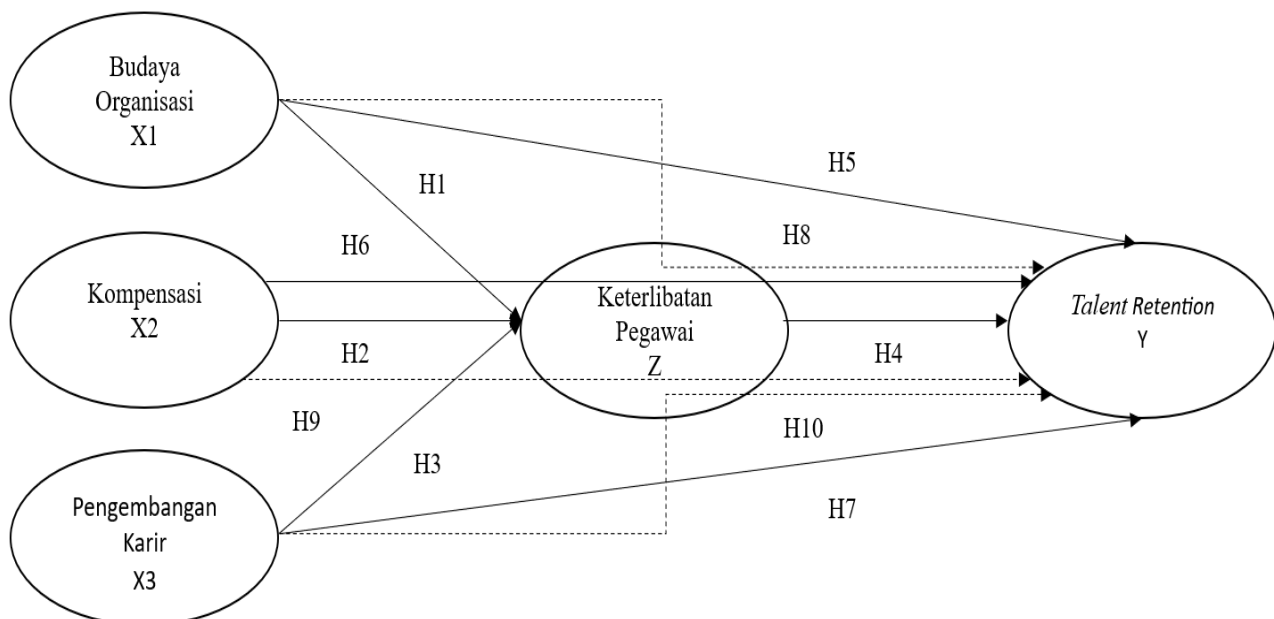
pegawai terhadap *talent retention*. Pegawai yang terlibat dalam pekerjaannya mempunyai komitmen terhadap perusahaan dan memberikan keunggulan yang kompetitif kepada organisasi seperti peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat *turnover* pegawai (Diniawaty & Prahirawan, 2024).

**H<sub>9</sub>.** *Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Talent Retention melalui Keterlibatan Pegawai*

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Talent Retention melalui Keterlibatan Pegawai**

Keterlibatan pegawai merpuakan kecocokan pegawai terhadap perusahaan yang terbentuk melalui berbagai pengaruh positif dan negatif yang akan menjadi salah satu dasar pegawai untuk bertahan dalam perusahaan (Aryanti dan Herawati, 2021). Turunnya tingkat keterlibatan pegawai akan menimbulkan masalah yaitu stres pada pegawai, kelelahan, depresi, dan kecemasan diantara para pegawai (Putra *et al.*, 2023) (Azan *et al.*, 2022).

**H<sub>10</sub>.** *Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Talent Retention melalui Keterlibatan Pegawai*



**Gambar 2.** Kerangka Penelitian

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan alat untuk olah data menggunakan statistik, oleh karena itu data yang diperoleh dan hasil yang didapatkan berupa angka (Sahir, 2021). Berdasarkan latar

belakang penelitian yang telah dibahas sebelumnya, variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2), dan Pengembangan Karir (X3). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Keterlibatan Pegawai (Z). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Talent Retention* (Y). Penelitian ini menggunakan skala *Likert* yang menggunakan angka yang mengadung arti tingkatan. Rentang skala yang digunakan untuk mengukur mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju” untuk setiap indikator pada masing-masing variabel adalah angka 1 (satu) sampai dengan 5 (lima).

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Pemerintah Kabupaten Jember. Dalam penelitian ini, dikarenakan Pemerintah Kabupaten Jember yang sangat besar, maka peneliti memutuskan untuk menggunakan *Random Sampling* dengan jumlah 139 responden. Data primer dalam penelitian ini adalah responden dari Pemerintah Kabupaten Jember. Data sekunder dalam penelitian ini berupa gambaran umum Pemerintah Kabupaten Jember yang didapatkan dari *website* pemerintah kabupaten Jember. Pengumpulan data dilaksanakan dengan cara penyebaran angket (kuesioner). Angket adalah daftar pernyataan yang dijawab oleh responden berkaitan dengan variabel penelitian. Angket penelitian ini akan disebar kepada pegawai Pemerintah Kabupaten Jember.

Metode analisis data adalah metode untuk mengolah hasil penelitian agar diperoleh kesimpulan. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan *path analysis* (analisis jalur) menggunakan model SEM (*Structural Equation Modeling*) atau Model Persamaan Struktural dengan program WarpPLS 7.0.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Evaluasi Inner Model**

#### **Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung**

Untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan ditolak atau diterima, pada bagian ini peneliti menguraikan tiap-tiap jalur dengan analisis jalur (*path analysis*) dan tiap-tiap jalur tersebut diuji untuk menunjukkan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2), dan Pengembangan Karir (X3) terhadap Keterlibatan Pegawai (Z) dan *Talent Retention* (Y) Pegawai Pemerintah Kabupaten Jember, dan melihat signifikan atau tidaknya dari tiap-tiap jalur. Adapun nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel 2.

Interpretasi tabel 2 dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Keterlibatan Pegawai (Z)



Berdasarkan tabel 2, pengujian variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap Keterlibatan Pegawai (Z) diperoleh *path coefficients* sebesar 0,327 (korelasi cukup) dengan *p values* kurang dari 0,001. Karena *p values* kurang dari 0,05 maka H0 ditolak dan dengan demikian maka ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi (X1) terhadap Keterlibatan Pegawai (Z).

2. Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Keterlibatan Pegawai (Z)

Berdasarkan tabel 2, pengujian variabel Kompensasi (X2) terhadap Keterlibatan Pegawai (Z) diperoleh *path coefficients* sebesar 0,243 (korelasi sangat lemah) dengan *p values* 0,001. Karena *p values* kurang dari 0,05 maka H0 ditolak dan dengan demikian maka ada pengaruh signifikan Kompensasi (X2) terhadap Keterlibatan Pegawai (Z).

3. Pengaruh Pengembangan Karir (X3) terhadap Keterlibatan Pegawai (Z)

Berdasarkan tabel 2, pengujian variabel Pengembangan Karir (X3) terhadap Keterlibatan Pegawai (Z) diperoleh *path coefficients* sebesar 0,356 (korelasi cukup) dengan *p values* kurang dari 0,001. Karena *p values* kurang dari 0,05 maka H0 ditolak dan dengan demikian maka ada pengaruh signifikan Pengembangan Karir (X3) terhadap Keterlibatan Pegawai (Z).

4. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap *Talent Retention* (Y)

Berdasarkan tabel 2, pengujian variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap *Talent Retention* (Y) diperoleh *path coefficients* sebesar 0,152 (korelasi sangat lemah) dengan *p values* 0,015. Karena *p values* kurang dari 0,05 maka H0 ditolak dan dengan demikian maka ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi (X1) terhadap *Talent Retention* (Y).

5. Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap *Talent Retention* (Y)

Berdasarkan tabel 2, pengujian variabel Kompensasi (X2) terhadap *Talent Retention* (Y) diperoleh *path coefficients* sebesar 0,152 (korelasi sangat lemah) dengan *p values* 0,020. Karena *p values* kurang dari 0,05 maka H0 ditolak dan dengan demikian maka ada pengaruh signifikan Kompensasi (X2) terhadap *Talent Retention* (Y).

6. Pengaruh Pengembangan Karir (X3) terhadap *Talent Retention* (Y)

Berdasarkan tabel 2, pengujian variabel Pengembangan Karir (X3) terhadap *Talent Retention* (Y) diperoleh *path coefficients* sebesar 0,133 (korelasi sangat lemah) dengan *p values* 0,032. Karena *p values* kurang dari 0,05 maka H0 ditolak dan dengan demikian maka ada pengaruh signifikan Pengembangan Karir (X3) terhadap *Talent Retention* (Y).

7. Pengaruh Keterlibatan Pegawai (Z) terhadap *Talent Retention* (Y)

Berdasarkan tabel 2, pengujian variabel Keterlibatan Pegawai (Z) terhadap *Talent Retention* (Y) diperoleh *path coefficients* sebesar 0,511 (korelasi kuat) dengan *p values*

kurang dari 0,001. Karena *p values* kurang dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan dengan demikian maka ada pengaruh signifikan Keterlibatan Pegawai (*Z*) terhadap *Talent Retention* (*Y*).

### Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui. Jika hasil dari semua jalur yang dilalui menunjukkan hasil yang signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga akan signifikan, dan jika ada jalur yang tidak signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dapat dikatakan tidak signifikan. Adapun koefisien pengaruh tidak langsung tersebut dapat dilihat pada tabel 3.

Berdasarkan tabel 3, pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap *Talent Retention* (*Y*) melalui Keterlibatan Pegawai (*Z*) sebesar 0,167 yang nilainya lebih besar dari pada pengaruh langsung Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap *Talent Retention* (*Y*) yaitu 0,152. Berdasarkan tabel 3, pengaruh tidak langsung Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap *Talent Retention* (*Y*) melalui Keterlibatan Pegawai (*Z*) sebesar 0,124 yang nilainya lebih kecil dari pada pengaruh langsung Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap *Talent Retention* (*Y*) yaitu 0,152.

Berdasarkan tabel 3, pengaruh tidak langsung Pengembangan Karir ( $X_3$ ) terhadap *Talent Retention* (*Y*) melalui Keterlibatan Pegawai (*Z*) sebesar 0,182 yang nilainya lebih besar dari pada pengaruh langsung Pengembangan Karir ( $X_3$ ) terhadap *Talent Retention* (*Y*) yaitu 0,133. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_3$ ) mempengaruhi *Talent Retention* (*Y*) melalui Keterlibatan Pegawai (*Z*) dengan nilai lebih besar dari pada pengaruh langsungnya. Sedangkan Kompensasi ( $X_2$ ) mempengaruhi *Talent Retention* (*Y*) melalui Keterlibatan Pegawai (*Z*) dengan nilai lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

### Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Total

Perhitungan *total effect* adalah total pengaruh dengan menjumlahkan nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4. Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa:

1. Total pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap *Talent Retention* (*Y*) adalah 0,319 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,152 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,167
2. Total pengaruh Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap *Talent Retention* (*Y*) adalah 0,275 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,152 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,124

3. Total pengaruh Pengembangan Karir ( $X_3$ ) terhadap *Talent Retention* (Y) adalah 0,315 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,133 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,182.

Berdasarkan perhitungan tersebut, variabel independent yang berpengaruh paling besar terhadap Keterlibatan Pegawai (Z) adalah variabel Pengembangan Karir ( $X_3$ ) sebesar 0,356. Sedangkan variabel independen yang memiliki pengaruh paling besar terhadap *Talent Retention* (Y) adalah variabel Pengembangan Karir sebesar 0,511. Adapun variabel independen yang memiliki pengaruh paling besar terhadap *Talent Retention* (Y) melalui variabel *intervening* Keterlibatan Pegawai (Z) adalah variabel Pengembangan Karir ( $X_3$ ) sebesar 0,182.

### **Pengujian Model Struktural**

Uji model penelitian dilakukan agar dapat mengetahui kesesuaian model yang dibangun dalam penelitian. Model penelitian yang baik dapat memberikan gambaran kesesuaian hubungan antara variabel dalam penelitian. WarpPLS 7.0 memberikan hasil kalkulasi yang menunjukkan apakah model yang digunakan dalam penelitian ini telah sesuai.

Berdasarkan tabel 5 diketahui bahwa masing-masing nilai dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria ideal. Nilai APC, ARS, AVIF, dan AFVIF yang telah memenuhi kriteria ideal menunjukkan bahwa secara keseluruhan model dalam penelitian ini telah dapat dikatakan baik. Kecocokan model penelitian ini juga dapat dilihat melalui nilai *Goodness of Fit* (GoF) yang didefinisikan sebagai rerata geometris atau akar rata-rata *communality* dan rata-rata  $R^2$  untuk semua konstruk endogen. Nilai GoF menunjukkan kekuatan prediksi atas model secara keseluruhan, nilai GoF yang mendekati nilai 1 menunjukkan estimasi model *path* yang baik. Nilai indeks GoF dalam penelitian ini sebesar 0,671. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kekuatan prediksi yang baik.

### **Koefisien Determinasi**

Hasil pengujian model struktur (*inner model*) dapat dilihat melalui *R-square* ( $R^2$ ) pada setiap konstruk endogen, nilai koefisien jalur, dan *p values* tiap hubungan antar konstruk. Nilai  $R^2$  digunakan untuk melihat kemampuan variabel bebas menjelaskan variabel terikat. Dari hasil analisis pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), dan Pengembangan Karir ( $X_3$ ) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,61 yang berarti ketiga variabel bebas tersebut memiliki kontribusi sebesar 61% terhadap variabel terikat Keterlibatan Pegawai (Z) dan sisanya sebesar 39% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Kemudian hasil analisis pengaruh Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2), Pengembangan Karir (X3), dan Keterlibatan Pegawai (Z) memiliki nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,68 yang berarti ketiga variabel bebas tersebut memiliki kontribusi sebesar 68% terhadap variabel terikat *Talent Retention* (Y) dan sisanya sebesar 32% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dan *inner model* menunjukkan bahwa model yang dibangun mempunyai tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi dengan hasil semua hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan hasil pengaruh yang signifikan yang dirangkum dalam sajian tabel 6. Berdasarkan tabel 6, menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diuji dalam penelitian ini diterima atau memiliki pengaruh yang signifikan.

Tabel 2  
 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Path Coefficient	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Z	Y
Z	0.327	0.243	0.356		
Y	0.152	0.152	0.133	0.511	

Sumber: data diolah 2024

P Values	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Z	Y
Z	<0.001	0.001	<0.001		
Y	0.015	0.020	0.032	<0.001	

Sumber: data diolah 2024

Tabel 3  
 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

<i>Indirect effects for paths with 2 segments</i>	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Z	Y
Y	0.167	0.124	0.182		

Sumber: data diolah 2024

<i>P values of indirect effects for paths with 2 segments</i>	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Z	Y
Y	0.002	0.002	<0.001		

Sumber: data diolah 2024

Tabel 4  
 Total Effects

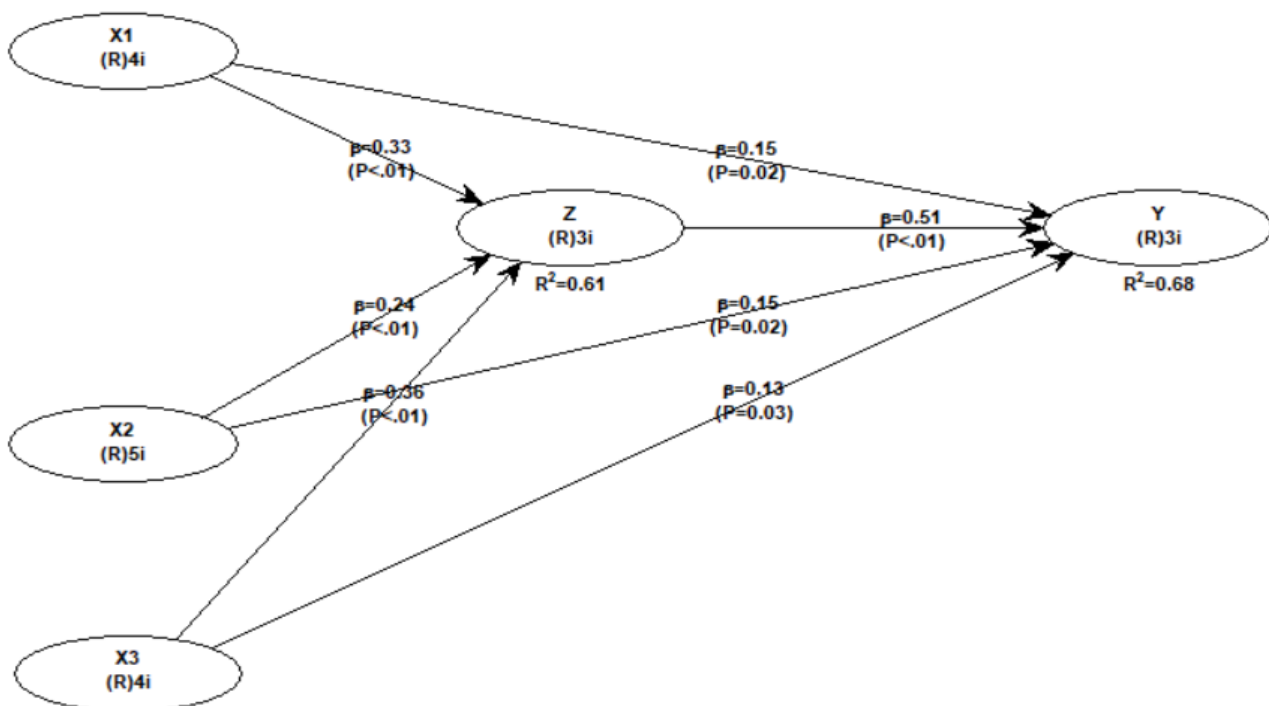
Total Effect	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Z	Y
Z	0.327	0.243	0.356		
Y	0.152	0.152	0.133	0.511	

Sumber: data diolah 2024

P Values Total Effect

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Z	Y
Z	<0.001	0.001	<0.001		
Y	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	

Sumber: data diolah 2024



Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Gambar 3. Hasil Analisis Jalur

Tabel 5  
 Uji Model Penelitian

Keterangan	Nilai	Ideal
Average path coefficient (APC)	P < 0,001	≤ 0,05
Average R-squared (ARS)	P < 0,001	≤ 0,05
Average adjusted R-squared (AARS)	P < 0,001	≤ 0,05
Average block VIF (AVIF)	2,033	≤ 3,3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	2,543	≤ 3,3
Tenenhaus GoF (GoF)	0,671	Besar
Sympson's paradox ratio (SPR)	1,000	1



Keterangan	Nilai	Ideal
<i>R-squared contribution ratio (RSCR)</i>	1,000	1
<i>Statistical suppression ratio (SSR)</i>	1,000	$\geq 0,7$
<i>Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)</i>	1,000	$\geq 0,7$

Sumber: data diolah peneliti 2024

Tabel 6  
 Rangkuman Uji Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai	Diterima
H2	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai	Diterima
H3	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai	Diterima
H4	Keterlibatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Talent Retention</i>	Diterima
H5	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Talent Retention</i>	Diterima
H6	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Talent Retention</i>	Diterima
H7	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Talent Retention</i>	Diterima
H8	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Talent Retention</i> melalui Keterlibatan Pegawai	Diterima
H9	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Talent Retention</i> melalui Keterlibatan Pegawai	Diterima
H10	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Talent Retention</i> melalui Keterlibatan Pegawai	Diterima

Sumber: data diolah peneliti 2024

## Pembahasan

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Pegawai

Berdasarkan hasil uji variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap Keterlibatan Pegawai (Z) didapatkan nilai koefisien sejumlah 0,327 dengan *p values* sejumlah kurang dari 0,001. Dikarenakan nilai *p values* lebih kecil dari pada 0,05 maka H0 ditolak sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap variabel Keterlibatan Pegawai (Z) atau H1 diterima.

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang sama dengan penelitian yang telah dilakukan terlebih dahulu (Assegaf & Wajdi, 2023) yang mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap keterlibatan pegawai, hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian lain dan disarankan untuk tetap menjaga nilai budaya baik di dalam organisasi (Faiz et al., 2023).

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Keterlibatan Pegawai**

Berdasarkan hasil uji variabel Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap Keterlibatan Pegawai ( $Z$ ) didapatkan nilai koefisien sejumlah 0,243 dengan  $p$  values sejumlah 0,001. Dikarenakan nilai  $p$  values lebih kecil dari pada 0,05 maka  $H_0$  ditolak sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Keterlibatan Pegawai ( $Z$ ) atau  $H_2$  diterima.

Hasil penelitian ini mempunyai kesamaan dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap keterlibatan pegawai (Puspita, 2020). Penelitian lain mengatakan bahwa peningkatan kesejahteraan akan meningkatkan pula tingkat keterlibatan pegawai (Aryanti dan Herawati, 2021). Hal tersebut didukung pula oleh penelitian lainnya yang memiliki hasil yang sama yaitu kompensasi memiliki pengaruh terhadap keterlibatan pegawai (Fulmer & Li, 2022; Sari et al., 2022; Setyawan et al., 2021).

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Keterlibatan Pegawai**

Berdasarkan hasil uji variabel Pengembangan Karir ( $X_3$ ) terhadap Keterlibatan Pegawai ( $Z$ ) didapatkan nilai koefisien sejumlah 0,356 dengan  $p$  values sejumlah kurang dari 0,001. Dikarenakan nilai  $p$  values lebih kecil dari pada 0,05 maka  $H_0$  ditolak sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Pengembangan Karir ( $X_3$ ) terhadap variabel Keterlibatan Pegawai ( $Z$ ) atau  $H_3$  diterima.

Pegawai yang merasakan adanya sistem pengembangan karir yang baik akan menimbulkan keterikatan yang kuat dengan organisasi dan memberikan balasan berupa loyalitas kepada organisasi, sehingga dapat dilihat bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap keterlibatan pegawai (Farida, 2020). Penelitian lain yang telah dilakukan juga memiliki pendapat yang sama yang mendukung hasil penelitian ini (Baribin & Abdul Rozaq, 2020; Tentama & Ermawati, 2021).

### **Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Talent Retention**

Berdasarkan hasil uji variabel Keterlibatan Pegawai ( $Z$ ) terhadap *Talent Retention* ( $Y$ ) didapatkan nilai koefisien sejumlah 0,511 dengan  $p$  values sejumlah kurang dari 0,001. Dikarenakan nilai  $p$  values lebih kecil dari pada 0,05 maka  $H_0$  ditolak sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Keterlibatan Pegawai ( $Z$ ) terhadap variabel *Talent Retention* ( $Y$ ) atau  $H_4$  diterima.

Keterlibatan pegawai menunjukkan sejauh mana pegawai terlibat baik secara emosional maupun kognitif di dalam pekerjaannya, sehingga mereka mampu merasakan makna, tujuan, dan mengidentifikasi diri mereka dalam pekerjaannya (Hngoi et al., 2024). Penelitian lainnya

juga menyampaikan bahwa pegawai yang merasa dilibatkan akan memberikan upaya ekstra mereka kepada organisasi (Chopra et al., 2024).

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya juga menyampaikan pendapat yang sama dengan penelitian ini, di mana pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap *talent retention* anggotanya (Abuzaid, 2024) yang mana tingkat retensi karyawan akan semakin baik apabila salah satu faktor yaitu pengembangan karir dalam organisasi juga baik (Al-Dalahmeh et al., 2020; Boakye et al., 2021; Peter et al., 2019; Tuna et al., 2024; Uribetxebarria et al., 2021).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Talent Retention***

Berdasarkan hasil uji variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap *Talent Retention* (Y) didapatkan nilai koefisien sejumlah 0,152 dengan *p values* sejumlah 0,015. Dikarenakan nilai *p values* lebih kecil dari pada 0,05 maka  $H_0$  ditolak sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel *Talent Retention* (Y) atau  $H_5$  diterima.

Budaya organisasi adalah cara suatu organisasi untuk melakukan interaksi dengan lingkungan dengan mengkombinasikan asumsi, perilaku, cerita, mitos, dan ide lainnya untuk menentukan makna bekerja di dalam organisasi (Soelistya et al., 2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap *talent retention* telah dilakukan sebelumnya dengan hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap *talent retention* (Lutfiansyah, 2021). Penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa penanaman nilai-nilai inti organisasi terimplementasi dalam retensi karyawan (Nurisman, 2019). Berdasarkan penelitian sebelumnya, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu faktor yang menjadi dasar keputusan pegawai untuk tetap bertahan pada organisasi tempatnya bekerja (Steiner et al., 2020). Penelitian-penelitian lain juga sejalan dengan hasil penelitian ini (Hermawan, 2022; Mohamad Mazlan & Jambulingam, 2023; Škerháková et al., 2022; Tsai et al., 2021; Wijonarko et al., 2024).

### **Pengaruh Kompensasi terhadap *Talent Retention***

Berdasarkan hasil uji variabel Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap *Talent Retention* (Y) didapatkan nilai koefisien sejumlah 0,152 dengan *p values* sejumlah 0,020. Dikarenakan nilai *p values* lebih kecil dari pada 0,05 maka  $H_0$  ditolak sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap variabel *Talent Retention* (Y) atau  $H_6$  diterima.

Muljani berpendapat kompensasi adalah imbalan yang diharapkan pekerja dari pemberi kerja atas pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diberikan kepada organisasi. Pekerja bahkan rela melakukan lembur atau mengerjakan pekerjaan tambahan untuk mendapatkan kompensasi tambahan (Simanjorang et al., 2023). Hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *talent retention* telah sejalan dengan penelitian terdahulu (Farooq et al., 2022). Lagipula kompensasi telah sejak lama diketahui berperan sebagai salah satu faktor yang menentukan bagi karyawan untuk memutuskan agar tetap bertahan atau keluar dari perusahaan tempatnya bekerja (Hassan, 2022; Lintang & Simamora, 2023; Ping et al., 2024; Tejeda-Arias, 2023; Vieira et al., 2024; Zainal et al., 2022).

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Talent Retention***

Berdasarkan hasil uji variabel Pengembangan Karir ( $X_3$ ) terhadap *Talent Retention* (Y) didapatkan nilai koefisien sejumlah 0,133 dengan *p values* sejumlah 0,032. Dikarenakan nilai *p values* lebih kecil dari pada 0,05 maka  $H_0$  ditolak sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Pengembangan Karir ( $X_3$ ) terhadap variabel *Talent Retention* (Y) atau  $H_7$  diterima.

Hasil penelitian ini didukung pula oleh penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap *talent retention* (Hokianto, 2023; Mheiri et al., 2021) sehingga perusahaan yang hendak mempertahankan pegawainya agar membentuk dan memelihara lingkungan kerja dengan sistem pengembangan karir yang baik (Rasheed et al., 2020). Dari penelitian-penelitian sebelumnya pula kita dapat melihat bahwa bagaimana pengembangan karir mempunyai pengaruh terhadap *talent retention* (Nurmalitasari & Andriyani, 2021; Ohunakin et al., 2020)

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Talent Retention* melalui Keterlibatan Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel *Talent Retention* (Y) melalui variabel *intervening* Keterlibatan Pegawai (Z) diketahui bahwa pengaruh tidak langsungnya adalah sejumlah 0,167 yang mana ini lebih besar dari pada pengaruh langsungnya yaitu sejumlah 0,152. Adapun total pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsungnya adalah sejumlah 0,319.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa jika Budaya Organisasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh terhadap *Talent Retention* (Y) pada pegawai Pemerintah Kabupaten Jember, maka secara tidak langsung Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dapat mempengaruhi *Talent Retention* (Y) melalui Keterlibatan Pegawai (Z). Sehingga jika Pemerintah Kabupaten Jember dapat

memperbaiki budaya organisasi dan keterlibatan pegawai di dalam organisasinya, maka tingkat retensi pegawainya juga akan semakin baik.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap *Talent Retention* melalui Keterlibatan Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian variabel Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap variabel *Talent Retention* (Y) melalui variabel *intervening* Keterlibatan Pegawai (Z) diketahui bahwa pengaruh tidak langsungnya adalah sejumlah 0,124 yang mana ini lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya yaitu sejumlah 0,152. Adapun total pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsungnya adalah sejumlah 0,275.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa jika Kompensasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh terhadap *Talent Retention* (Y) pada pegawai Pemerintah Kabupaten Jember, maka secara tidak langsung Kompensasi ( $X_2$ ) dapat mempengaruhi *Talent Retention* (Y) melalui Keterlibatan Pegawai (Z). Sehingga jika Pemerintah Kabupaten Jember dapat meningkatkan kompensasi yang diberikan kepada pegawai dan memperbaiki keterlibatan pegawai di dalam organisasinya, maka tingkat retensi pegawainya juga akan semakin baik.

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Talent Retention* melalui Keterlibatan Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian variabel Pengembangan Karir ( $X_3$ ) terhadap variabel *Talent Retention* (Y) melalui variabel *intervening* Keterlibatan Pegawai (Z) diketahui bahwa pengaruh tidak langsungnya adalah sejumlah 0,182 yang mana ini lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya yaitu sejumlah 0,133. Adapun total pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsungnya adalah sejumlah 0,315.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa jika Pengembangan Karir ( $X_3$ ) memiliki pengaruh terhadap *Talent Retention* (Y) pada pegawai Pemerintah Kabupaten Jember, maka secara tidak langsung Pengembangan ( $X_3$ ) dapat mempengaruhi *Talent Retention* (Y) melalui Keterlibatan Pegawai (Z). Sehingga jika Pemerintah Kabupaten Jember dapat memperbaiki sistem dan peluang pengembangan karir pegawai dan keterlibatan pegawai di dalam organisasinya, maka tingkat retensi pegawainya juga akan semakin baik.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka kesimpulannya adalah Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi, dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai Pemerintah Kabupaten Jember. Selain itu, keterlibatan pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap talent retention. Budaya organisasi, kompensasi, dan pengembangan karir secara langsung turut memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap talent retention pegawai. Lebih lanjut, pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap talent retention melalui variabel intervening berupa keterlibatan pegawai terbukti lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya. Sebaliknya, pengaruh kompensasi terhadap talent retention melalui variabel intervening tersebut lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya. Temuan ini menegaskan pentingnya peran keterlibatan pegawai sebagai faktor mediasi dalam meningkatkan talent retention.

## **IMPLIKASI PENELITIAN**

Mengacu pada kesimpulan penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi, kompensasi, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai dan *talent retention*, hendaknya Pemerintah Kabupaten Jember Untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dan talent retention di Pemerintah Kabupaten Jember, beberapa langkah strategis dapat dilakukan. Pertama, membangun norma, aturan, dan nilai-nilai yang sehat di dalam organisasi guna membentuk budaya organisasi yang positif, baik dalam interaksi antarpegawai maupun antarlembaga. Kedua, mempertahankan dan meningkatkan kompensasi, khususnya bagi pegawai yang berprestasi, untuk memotivasi mereka bekerja lebih baik dan tetap bertahan dalam organisasi. Ketiga, membentuk sistem pengembangan karir yang obyektif sehingga pegawai merasa diakui atas hasil kerja mereka. Terakhir, karena keterlibatan pegawai menjadi variabel yang paling berpengaruh terhadap talent retention, Pemerintah Kabupaten Jember perlu melakukan kajian mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan pegawai, sehingga dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan secara efektif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Abuzaid, A. N. (2024). Examining the Mediating Role of Job Involvement in the Relationship between Job Crafting and Talent Retention. *Global Business and Finance Review*, 29(1),



18–30. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2024.29.1.18>

- Agustin, M., Mulyadi, Nerhoston, F., Andini, S., Nengsi, Y., & Sandika, Y. (2022). Pengaruh Organizational Culture, Competency, dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review). *ESCAF 1st 2022*, 636–646.
- Al-Dalahmeh, M., Héder-Rima, M., & Dajnoki, K. (2020). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the information and communication technologies (ICTs) sector: Case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 59–71. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.06](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.06)
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Aman-Ullah, A. (2023). The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestao*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/REG-04-2021-0068>
- Arokiasamy, A.R.A (2019). Exploring the internal factors affecting job satisfaction in the fast food industry in Malaysia *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 6(11) 2019, Pages: 11-20
- Aryanti dan Herawati. (2021). Strategi Meningkatkan Keterlibatan Kerja Karyawan Dengan Persepsi Dukungan Perusahaan Dan Kompensasi: Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Pada Karyawan Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 5(1), 1–16.
- Assegaf, D. A., & Wajdi, M. F. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Oleh Keterlibatan Kerja. *University Research Colloquium*, 37–46. <http://repository.urecol.org/index.php/proceeding/article/download/2650/2608>
- Azhad, M., & Anggraeni, L. (2022). Manajemen Talenta Dan Pengembanag Karier Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial*, 9(03), 338-350. doi:10.30587/jurnalmanajerial.v9i03.4181
- Azan, P. G., Hendriani, S., & Aulia, A. F. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi di BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sumbagteng Jambi. *Ando Fahda Aulia) Jurnal Daya Saing*, 8(1).
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember. (2023). *Kabupaten Jember dalam Angka 2023*.
- Baribin, D. P., & Abdul Rozaq. (2020). Pengaruh Kerja Tim Dan Pengembangan Karier Terhadap Pengembangan Diri Dan Keterlibatan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 8(3), 253–266. <https://doi.org/10.33059/jmk.v8i3.1903>
- Boakye, K. G., Apenteng, B. A., Hanna, M. D., Kimsey, L., Mase, W. A., Opoku, S. T., Owens, C., & Peden, A. (2021). The impact of interpersonal support, supervisory support, and employee engagement on employee turnover intentions: Differences between financially distressed and highly financially distressed hospitals. *Health Care Management Review*, 46(2), 135–144. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000251>

- Busch-Casler, J., Haubner, S., & Pinkwart, A. (2021). Employee involvement in innovation activities in hospitals: How perception matters. *Health Services Management Research*, 34(2), 70–79. <https://doi.org/10.1177/0951484820943600>
- Chairunnisa, Aji, F., & Wijaya, A. N. (2023). Employee engagement: a literature review Keterlibatan karyawan: penelusuran literatur. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 18(2), 148–163.
- Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2024). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: the mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 702–720. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3638>
- Claus, L. (2019). HR Disruption - time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215.
- de Leon, M. V. (2020). Impact of managerial communication, managerial support, and organizational culture difference on turnover intention: A tale of two merged banks. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4). [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.30](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.30)
- Diniawaty, S. A., & Prahirawan, W. (2024). Membangun Harmoni : Kajian Literatur tentang Keterkaitan Keterlibatan Kerja dan Work-Life Balance. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 9, 42–55.
- Diwanti, D. (2023). The The Mediating Role of Competence on the Effect of Organizational Culture and Readiness To Change on Organizational Entrepreneurship. *Jurnal Manajerial*, 10(03), 466-479. doi:10.30587/jurnalmanajerial.v10i03.6244
- Dwiputrianti, S., Sutiyono, W., Suryanto, A., Rachmawati, T., & Octoviandy Purba, C. (2023). Understanding Indicators of Talent Acquisition and Retention of Different Generations in Building Talent Management: A Case Study of DKI Jakarta Provincial Government. *Policy & Governance Review*, 7(1), 86. <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i1.646>
- Faiz, D., Alim, J., & Rahmawati, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan Generasi Y Kantor Pusat Pt Pln Jakarta. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 9(1), 1–14. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v9i1.6477>
- Farid, R., & Luvia, G. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Batam. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 21–29.
- Farida, F. A. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Peran Mediasi Employee Engagement. *Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi FEB UNP Kediri*, 601–609.
- Farooq, H., Janjua, U. I., Madni, T. M., Waheed, A., Zareei, M., & Alanazi, F. (2022). Identification and Analysis of Factors Influencing Turnover Intention of Pakistan IT Professionals: An Empirical Study. *IEEE Access*, 10, 64234–64256.



<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3181753>

- Frega, R. (2021). Employee Involvement and Workplace Democracy. *Business Ethics Quarterly*, 31(3), 360–385. <https://doi.org/10.1017/beq.2020.30>
- Fulmer, I. S., & Li, J. (2022). *Compensation , Benefits , and Total Rewards : A Bird ' s-Eye ( Re ) View*. 147–169.
- Gallardo-Gallardo, Thunnissen, M., & Schullion, H. (2020). Talent Management: context matters. *The International Journal of Human Resouce Management*, 31(4), 457–473.
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT and INNOVATION*, 18(2), 137–173.
- Hermawan, E. (2022). Determination of Employee Retention: Skills, Rewards and Relationship between Employees (Literature Review). *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 2(6), 647–657. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v2i6.1366>
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1). [https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2)
- Hngoi, C. L., Abdullah, N. A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2024). Examining job involvement and perceived organizational support toward organizational commitment: job insecurity as mediator. *Frontiers in Psychology*, 15(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1290122>
- Hokianto, H. F. (2023). Turnover Intention: Introduction, Types, Causes, and Measurements (A Review). *AFEBI Management and Business Review*, 8(2), 99–108.
- Indrawan, B., Muhson, A., & Efendi, R. (2023). Work Discipline Influenced by Work Compensation. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(2), 329–334. <https://doi.org/doi.org/10.18415>
- Johara, F., Yahya, S. B., & Tehseen, S. (2019). Employee Retention, Market Orientation, and Organizational Performance-an Empirical Study. *International Academic Journal of Bussiness Management*, 06(01), 314–325.
- Kamaroellah, R. A. (2014). *Pengantar Budaya Organisasi (Konsep, Strategi Implementasi dan Manfaat)* (Edisi Pert). Pustaka Radja.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lintang, R., & Simamora, B. H. (2023). Employee Retention Improvement of Pulp and Paper Companies in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1959–1970. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.171>



- Long, J., Ohlsen, S., Senek, M., Booth, A., Weich, S., & Wood, E. (2023). Realist synthesis of factors affecting retention of staff in UK adult mental health services. *BMJ Open*, 13(5), 1–12. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-070953>
- Lutfiansyah, A. (2021). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, kompetensi & komitmen organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Universitas Sunan Giri Surabaya. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, November 2017*, 8557.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Brooklyn College*.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-36875-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-36875-3_12)
- Mohamad Mazlan, M. R., & Jambulingam, M. (2023). Challenges of Talent Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management Review*, 4(2), 078–091.  
<https://doi.org/10.47153/jbmr42.6302023>
- Muarifah, A. M., Prabowo, H., & Dharmaputra, M. F. (2024). ... Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Laksana Bus .... *Innovative: Journal Of ...*, 4, 772–787. <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/12867>
- Nurisman, H. (2019). Pengaruh Lingkungan kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan Generasi Y di PT Pamapersada Nusantara. *Jurnal STEI Ekonomi*, 27(1), 26–37. <https://doi.org/10.36406/jemi.v27i1.151>
- Nurmalitasari, S., & Andriyani. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Pemeditasi (Studi Pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Nursaid, N., Sidik, Y., Qomariah, N., & Satoto, E. (2022). *The Role of Motivation, Organizational Culture, Work Discipline in Improving the Performance of Employees of the Jember Regency Cooperative and Micro Business Service*. <https://doi.org/10.4108/eai.10-8-2022.2320768>
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Ogunlusi, G., Igbadumhe, F., Salau, O. P., & Sodeinde, A. G. (2020). Talent retention strategies and employees' behavioural outcomes: Empirical evidence from hospitality industry. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 192–199. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11061>
- Oullette, R. R., Goodman, A. C., Martinez-Pedrasa, F., Moses, J. O., Cromer, K., Zhao, X., Pierre, J., & Frazier, S. L. (2020). A Systematic Review of Organizational and Workforce Interventions to Improve the Culture and Climate of Youth-Service Settings. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 47(5), 764–778. <https://doi.org/10.1007/s10488-020-01037-y>
- Pasaribu, Sjahril Effendy. (2015). *Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Kerja* (Edisi-3). Medan: USU Press
- Peter, M., Kavitha, S. F., & Ramamoorthy, R. (2019). Employee retention management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 8), 18–20.

<https://doi.org/10.35940/ijrte.B1305.0882S819>

- Ping, L. L., Hee, O. C., Kowang, T. O., & Wu, C. H. (2024). Factors influencing employee retention of academic home tutors in a private school. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13(2), 869–875. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i2.26998>
- Prajodi, G., & Amalya, W. R. (2024). Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan pada Generasi Z di Bandar Lampung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(2), 176–181.
- Puspita, A. (2020). Pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap employee engagement di PT. BANK X, Tbk. *Indikator*, 4(1), 353507.
- Putra, H., Fajar Nur Iman, M., Simamora, B. H., Nusantara University, B., Raya Kb Jeruk No, J., Jeruk, K., Kb Jeruk, K., Jakarta Barat, K., & Khusus Ibukota Jakarta, D. (2023). Pengaruh Keterlibatan dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Karyawan di Perusahaan Minyak Sawit: A Systematic Literature Review. *Journal on Education*, 05(04), 15671–15680.
- Rahmawati, D., Herlambang, T., & Sanosra, A. (2024). Employee Engagement and Behavior Impact on Performance with Work-life Balance Mediation. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 45–53.
- Rasheed, M. I., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. S. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44(May), 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006>
- Sahir, S. H. (2021). Metodologi Penelitian. In *Penerbit KBM Indonesia*.
- Sari, E. D., Prayekti, P., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh kompensasi dan, kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan dengan variabel motivasi intrinsik sebagai variabel intervening. *Inovasi*, 18(1), 76–84. <https://doi.org/10.30872/jinv.v18i1.10450>
- Sariwulan, T., Thamrin, S., Suyatni, M., Agung, I., Widiputera, F., Susanto, A. B., & Calvin Capnary, M. (2021). Impact of employee talent management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 184–200. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0133>
- Savov, R., Kozáková, J., & Tlučoř, J. (2022). Talent Retention in Slovak Companies: Explorative Study. *E a M: Ekonomie a Management*, 25(1), 77–95. <https://doi.org/10.15240/TUL/001/2022-1-005>
- Setyawan, J., Rusdianti, E., & Widhiastuti, H. (2021). Pengaruh Kepuasan, Kompensasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 14(2), 133. <https://doi.org/10.26623/jreb.v14i2.4229>
- Simanjourang, F., Baressa, A., Rahman, M., Arif, M. ', & Nataldo, M. (2023). Literature Review: Overtime dan Well Being Employee. *Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 1(2), 299–306. <https://doi.org/10.62017/arima>



- Sindurnata, G. K., Herachwati, N., & Mudzakir, M. F. (2024). Talent Retention: A Systematic Literature Review (SLR). *Ilmiah MEA*, 8(2), 25–41.
- Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Taha, V. A. (2022). Talent Retention: Analysis of the Antecedents of Talented Employees' Intention to Stay in the Organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1–6), 56–67.  
<https://doi.org/10.24818/ejis.2022.04>
- Soelistya, D., Setyaningrum, R. P., Aisyah, N., Sahir, S. H., & Purwati, T. (2020). Budaya Organisasi dalam Praktik. In *Nizamia Learning Center* (Vol. 5, Issue 3).
- Steiner, S., Cropley, M., Simonds, L., & Heron, R. (2020). Reasons for Staying with Your Employer: Identifying the Key Organizational Predictors of Employee Retention Within a Global Energy Business. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(4), 289–295. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001820>
- Tejeda-Arias, L. A. (2023). Compensations and employee retention of an industrial company, Puente Piedra, 2022. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology*, 1–7.  
<https://doi.org/10.18687/LEIRD2023.1.1.128>
- Tentama, F., & Ermawati, U. (2021). Hubungan antara Pengembangan Karir dengan Employee Engagement pada Karyawan Relationship between Career Development and Employee Engagement. *Jurnal Psikogenesis*, 9(2), 196–204.
- Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business & Retail Management Research*, 14(03), 88–99. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v14is03/art-09>
- Tsai, P. H., Chen, C. J., & Tang, J. W. (2021). Key Factors Influencing Talent Retention and Turnover in Convenience Stores: A Comparison of Managers' and Employees' Perspectives. *SAGE Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211067240>
- Tuna, S. N. H., Trang, I., & Soepeno, D. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Keterlibatan Kerja Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Pt. Bahana Security System Cabang Manado. *Neraca Manajemen*, 4(6), 1–18.
- Uribetxebarria, U., Garmendia, A., & Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4), 1397–1425.  
<https://doi.org/10.1007/s10100-020-00704-7>
- van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispen, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(8), 4012–4023. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00339-1>



- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>
- Wardoyo, B., Adil, A. S., & Hardiyono, H. (2023). Analisis Peluang Karier Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Ketenagakerjaan akibat Perubahan Jabatan dari Struktural menjadi Fungsional. *Accounting Profession Journal (APAJI)*, 5(2), 95–104.
- Wibowo, E. A. (2022). CPNS yang mengundurkan diri ada 105 orang, terbanyak dari Kemenhub. *Tempo*.
- Wijonarko, G., Muksin, N. N., & Rajiani, I. (2024). The loyalty imperative: Understanding the link between organizational culture and employee commitment. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(4), 1–17. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i4.3267>
- Zainal, N. S. B., Wider, W., Lajuma, S., Ahmad Khadri, M. W. A. B., Taib, N. M., & Joseph, A. (2022). Employee Retention in the Service Industry in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, 7(July), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951>