



Implementasi Talent Development Strategy Sebagai Upaya Meningkatkan Retensi Karyawan Studi Kasus Pada PT Pertamina

Rexy Andalangi¹, Jevans J Pangalila², Gabriel R Wilar³, Ezra Eiffel Kasenda⁴,
Jouvial Vabio Rading⁵, Valen Suawa⁶

Manajemen, Fakultas IPTEK, Universitas Trinita Manado, Indonesia^{1,2,3,4,5,6}

Email: rexymaatuil1999@gmail.com, pangalilajevans@gmail.com, gabrielwilarsualang@gmail.com,
eiffel.kasenda@gmail.com, vabiorading76@gmail.com, valentinosuawa43@gmail.com

Diterima: 01-12-2025 | Disetujui: 11-12-2025 | Diterbitkan: 13-12-2025

ABSTRACT

This study analyzes the role of Talent Development Strategy in improving employee retention, with a focus on its implementation at PT Pertamina (Persero). Talent development is viewed as a systematic process involving training, competency enhancement, career planning, coaching, and mentoring to ensure sustainable, high-quality human resources. Theoretical and empirical evidence shows that effective talent development increases employee loyalty, organizational commitment, and engagement. Employees who receive continuous development support experience higher job satisfaction, clearer career growth, and stronger motivation to stay in the organization. Talent development strategies also help reduce turnover, maintain critical knowledge, and strengthen an adaptive and learning-oriented work culture. In the competitive oil and gas industry, such strategies are essential for sustaining organizational competitiveness through stable, skilled, and high-potential employees. Therefore, Talent Development Strategy is a key instrument for retention and organizational effectiveness.

Keywords: Talent Development, Employee Retention, Career Development.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Strategi Pengembangan Talenta dalam meningkatkan retensi karyawan, dengan fokus pada penerapannya di PT Pertamina (Persero). Pengembangan talenta dipahami sebagai proses sistematis yang mencakup pelatihan, pengembangan kompetensi, perencanaan karier, coaching, dan mentoring untuk memastikan keberlanjutan SDM berkualitas. Berdasarkan kajian teori dan temuan empiris sebelumnya, pengembangan talenta terbukti memperkuat loyalitas, komitmen organisasi, dan keterikatan karyawan. Karyawan yang menerima dukungan pengembangan berkelanjutan cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi, prospek karier lebih jelas, serta motivasi lebih kuat untuk tetap bertahan. Selain itu, strategi ini membantu perusahaan menurunkan turnover, menjaga pengetahuan kritis, dan membangun budaya kerja adaptif. Dalam industri minyak dan gas yang sangat kompetitif, pengembangan talenta berperan penting dalam menjaga daya saing melalui stabilitas karyawan berketerampilan tinggi.

Katakunci: Pengembangan Talenta, Retensi Karyawan, Pengembangan Karier.

PENDAHULUAN

PT Pertamina (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor energi memiliki peran strategis dalam memenuhi kebutuhan energi nasional. Dalam menjalankan tugasnya, Pertamina bergantung pada kualitas dan stabilitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Tantangan besar yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana mempertahankan talenta berkualitas di tengah persaingan ketat industri migas, terutama dengan perusahaan domestik maupun internasional. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama yang menentukan keberlangsungan organisasi, sehingga upaya mempertahankan karyawan menjadi krusial bagi perusahaan sebesar Pertamina.

Dalam konteks industri migas yang dinamis dan penuh risiko, kebutuhan akan SDM unggul semakin penting. Banyak posisi strategis di Pertamina membutuhkan kompetensi tinggi, pengalaman teknis, serta kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi energi. Untuk menjawab kebutuhan tersebut, Pertamina menerapkan berbagai program pengembangan talenta sebagai bagian dari strategi pengelolaan SDM. Menurut Sutrisno (2019), pengembangan karyawan merupakan investasi jangka panjang yang tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan.

Namun, tantangan retensi karyawan masih tetap muncul, terutama pada posisi-posisi teknis dan strategis yang rentan terhadap perebutan talenta di industri energi. Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan bahwa retensi yang rendah dapat menyebabkan peningkatan biaya rekrutmen, kehilangan pengetahuan, dan gangguan operasional. Kondisi ini relevan bagi Pertamina yang membutuhkan SDM berpengalaman untuk menjaga kelancaran proses produksi, distribusi, dan layanan energi nasional.

Dalam upaya menjaga keberlangsungan organisasi, Pertamina telah mengembangkan *Talent Development Strategy* yang mencakup identifikasi talenta, program pelatihan, sertifikasi kompetensi, management trainee, hingga perencanaan suksesi (succession planning). Hal ini sejalan dengan pandangan Wibowo (2016) bahwa manajemen talenta mencakup proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengembangkan individu berpotensi tinggi demi memenuhi kebutuhan strategis organisasi.

Keberhasilan strategi pengembangan talenta ini juga berkaitan erat dengan teori komitmen organisasional. Menurut Luthans (2012), komitmen afektif karyawan meningkat ketika mereka merasa dihargai, diberikan kesempatan berkembang, dan dilibatkan dalam visi perusahaan. Dalam konteks Pertamina, berbagai program pendidikan dan sertifikasi yang diberikan kepada karyawan membantu meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan serta memperkuat loyalitas.

Di sisi lain, Pertamina juga menghadapi tantangan global, seperti transisi energi menuju sumber energi terbarukan, digitalisasi di sektor migas, serta perubahan pola konsumsi energi nasional. Dalam situasi tersebut, memiliki SDM unggul dan terlatih menjadi kebutuhan mendasar. Rivai dan Sagala (2015) menegaskan bahwa organisasi harus mampu mengembangkan kompetensi pegawai agar dapat menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompleks.

Program pengembangan talenta di Pertamina tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga pengembangan kepemimpinan pada berbagai level. Program seperti Leadership Development, Future Leader Program, dan talent mapping membantu perusahaan mempersiapkan calon pemimpin masa depan yang adaptif dan inovatif. Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi akan meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan secara signifikan.

Selain itu, pengembangan talenta memberikan dampak pada peningkatan engagement karyawan. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendorong pertumbuhan individu akan meningkatkan motivasi, kepuasan, dan komitmen karyawan. Hal ini sesuai dengan kondisi di Pertamina yang tengah berupaya membangun budaya kerja berbasis transformasi dan inovasi melalui program-program pengembangan SDM yang terstruktur.

Dengan implementasi Talent Development Strategy yang kuat, Pertamina diharapkan mampu mengurangi tingkat turnover, khususnya pada karyawan dengan kompetensi tinggi. Schaufeli dan Bakker (2010) menemukan bahwa engagement yang baik mampu menekan turnover dan meningkatkan ketahanan organisasi. Dalam konteks ini, program pengembangan talenta memiliki dampak langsung terhadap retensi karyawan.

Pertamina juga berfokus pada menciptakan jalur karier yang jelas sebagai bagian dari upaya membangun komitmen jangka panjang. Ketika karyawan memahami prospek karier mereka, maka rasa aman bekerja dan motivasi untuk bertahan meningkat. Hal ini menjadi penting mengingat perusahaan migas cenderung memiliki struktur organisasi yang kompleks dan menuntut kompetensi berjenjang.

Secara keseluruhan, implementasi Talent Development Strategy menjadi bagian penting dalam mempertahankan SDM unggul di Pertamina. Strategi ini tidak hanya membangun kompetensi teknis dan kepemimpinan, tetapi juga menciptakan rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Tanpa pengembangan talenta yang berkelanjutan, Pertamina berisiko kehilangan karyawan terbaik yang menjadi pilar kelancaran operasi perusahaan.

Oleh karena itu, penelitian mengenai implementasi Talent Development Strategy di PT Pertamina (Persero) menjadi penting untuk dilakukan. Studi ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai sejauh mana program pengembangan talenta yang diterapkan perusahaan berkontribusi dalam meningkatkan retensi karyawan, serta memberikan masukan untuk perbaikan strategi SDM di masa mendatang.

KAJIAN TEORI

Teori Manajemen Talenta (Talent Management Theory)

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia yang berfokus pada upaya organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berpotensi tinggi. Wibowo (2016) menjelaskan bahwa manajemen talenta adalah proses sistematis yang bertujuan memastikan karyawan terbaik dapat dikembangkan dan dipersiapkan untuk mengisi posisi strategis dalam organisasi. Proses manajemen talenta mencakup talent mapping, training, coaching, mentoring, pengembangan kompetensi, hingga perencanaan suksesi (*succession planning*).

Menurut teori ini, perusahaan yang menerapkan strategi manajemen talenta secara terstruktur akan memiliki kemampuan lebih baik dalam menjaga kontinuitas operasional dan menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hal ini karena talenta—terutama yang memiliki kinerja dan potensi tinggi—merupakan aset bernilai tinggi yang dapat menentukan keberhasilan organisasi. Wibowo (2016) menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada jumlah tenaga kerja, tetapi pada bagaimana perusahaan mengembangkan dan mengoptimalkan kontribusi para talenta tersebut.

Dalam konteks PT Pertamina (Persero), manajemen talenta menjadi kebutuhan strategis mengingat perusahaan beroperasi di sektor energi yang menuntut keahlian teknis tinggi, kepemimpinan yang kuat, serta kemampuan adaptasi terhadap teknologi baru. Melalui implementasi manajemen talenta, Pertamina dapat mempersiapkan karyawan untuk mengisi posisi kritis seperti operasi migas, keselamatan kerja, manajemen proyek, dan kepemimpinan korporat. Proses ini memastikan kesinambungan bisnis serta mendukung strategi perusahaan dalam menghadapi tantangan global, terutama transisi energi dan digitalisasi.

Manajemen talenta juga berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Dengan memberikan kesempatan pengembangan karier dan peningkatan kompetensi, karyawan merasa dihargai dan memiliki kejelasan arah karier. Hal ini mendorong lahirnya komitmen yang lebih kuat dan mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan

perusahaan. Oleh karena itu, teori manajemen talenta menjadi dasar kuat dalam menjelaskan bagaimana program Talent Development Strategy dapat berpengaruh terhadap meningkatnya retensi karyawan di Pertamina.

Bagian metode penelitian berisi metode-metode yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian yang dipaparkan secara rinci. Naskah dengan data penelitian dalam jumlah besar yang tersimpan dalam basis data yang dapat diakses secara umum harus mencantumkan informasi spesifik mengenai basis data tersebut dan kode aksesnya.

Teori Pengembangan Karyawan (Employee Development Theory)

Teori pengembangan karyawan menjelaskan bahwa peningkatan kompetensi, keterampilan, dan kemampuan individu adalah upaya penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Sutrisno (2019) menyatakan bahwa pengembangan karyawan merupakan proses pembelajaran yang dilakukan secara terencana untuk membantu pegawai meningkatkan kemampuan kerja, memahami tugas lebih baik, serta mempersiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang. Bentuk pengembangan ini dapat berupa pelatihan, pendidikan formal, pembinaan, penugasan khusus, maupun rotasi jabatan.

Teori ini didasarkan pada pandangan bahwa karyawan adalah aset organisasi yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Ketika perusahaan memberikan perhatian pada pengembangan karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dan dianggap penting bagi keberlangsungan organisasi. Hal tersebut memengaruhi loyalitas dan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas serta retensi karyawan. Pengembangan karyawan juga memiliki nilai strategis bagi organisasi yang beroperasi di lingkungan dinamis seperti industri migas. Dalam konteks Pertamina, kebutuhan terhadap kompetensi teknis, sertifikasi profesional, dan kemampuan kepemimpinan sangat besar. Oleh karena itu, perusahaan terus mengembangkan berbagai program seperti technical training, leadership training, sertifikasi keselamatan migas, hingga pembinaan manajerial untuk memastikan setiap karyawan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang kompleks dan berisiko tinggi.

Selain meningkatkan kemampuan kerja, pengembangan karyawan berperan langsung dalam menciptakan jalur karier yang jelas (career pathing). Karyawan yang memiliki gambaran jelas mengenai kariernya dan mendapatkan dukungan dari perusahaan akan lebih berkomitmen untuk bertahan. Teori ini menjelaskan hubungan antara pengembangan karyawan dan retensi, bahwa semakin besar investasi perusahaan dalam pengembangan talenta, semakin tinggi peluang karyawan untuk tetap loyal.

Dalam implementasinya, PT Pertamina telah menjalankan berbagai program pengembangan karyawan sebagai bagian dari strategi transformasi SDM. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan bukan sekadar kebutuhan operasional, tetapi strategi jangka panjang untuk menjaga kualitas SDM dan memastikan kesiapan perusahaan dalam menjawab tantangan industri energi nasional.

Teori Harapan (Expectancy Theory)

Expectancy Theory yang dikembangkan oleh Victor Vroom (1964) menjelaskan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh keyakinannya mengenai hubungan antara usaha, kinerja, serta imbalan yang akan diterima. Vroom menekankan bahwa individu secara rasional akan memilih perilaku yang menurut mereka dapat memberikan hasil paling menguntungkan. Dalam konteks organisasi modern, teori ini memberikan pemahaman bahwa karyawan termotivasi ketika mereka percaya bahwa usaha yang dikeluarkan akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan dihargai oleh perusahaan.

Menurut Vroom (1964), motivasi terbentuk dari tiga komponen utama, yaitu expectancy, instrumentality, dan valence. Expectancy merujuk pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana usaha mereka akan menghasilkan peningkatan kinerja. Karyawan akan memiliki expectancy yang tinggi apabila mereka merasa memiliki keterampilan, dukungan, serta sumber daya memadai untuk menyelesaikan tugas (Vroom, 1964). Dalam konteks PT Pertamina (Persero), expectancy dapat meningkat melalui program talent development yang menyediakan pelatihan, coaching, mentoring, dan fasilitas pengembangan kompetensi yang memadai.

Komponen kedua adalah instrumentality, yaitu keyakinan bahwa kinerja yang baik akan memberikan imbalan yang diharapkan. Vroom (1964) menegaskan bahwa motivasi karyawan akan meningkat jika mereka percaya bahwa organisasi memberikan reward secara adil dan konsisten berdasarkan pencapaian kinerja. Pada PT Pertamina (Persero), instrumentality terlihat ketika perusahaan memberikan peluang promosi, jalur karier, peningkatan kompensasi, atau pengakuan bagi karyawan yang berhasil menunjukkan peningkatan kinerja setelah mengikuti program pengembangan talenta.

Komponen ketiga adalah valence, yaitu tingkat nilai atau daya tarik dari imbalan tersebut bagi karyawan. Valence positif muncul ketika imbalan sesuai dengan kebutuhan atau preferensi karyawan. Vroom (1964) menyatakan bahwa setiap individu memiliki nilai yang berbeda terhadap suatu imbalan; misalnya, sebagian karyawan lebih menghargai kenaikan jabatan, sementara yang lain lebih mengutamakan stabilitas, kenyamanan kerja, atau penghargaan non-finansial. Dalam kaitannya dengan talent development di Pertamina, valence dapat ditingkatkan melalui pemberian peluang karier yang jelas, pengembangan kompetensi berkelanjutan, dan pengakuan terhadap potensi karyawan.

Secara keseluruhan, Expectancy Theory menegaskan bahwa motivasi akan tinggi apabila karyawan percaya bahwa (1) usaha akan meningkatkan kinerja (expectancy), (2) kinerja akan dihargai (instrumentality), dan (3) imbalan tersebut bernilai bagi mereka (valence). Jika salah satu komponen bernilai rendah, maka motivasi karyawan untuk berkontribusi juga akan menurun (Vroom, 1964). Dengan demikian, dalam konteks PT Pertamina (Persero), implementasi talent development strategy dapat meningkatkan retensi karyawan karena program pengembangan talenta mampu menguatkan ketiga aspek motivasi tersebut sehingga karyawan merasa dihargai, berkembang, dan melihat masa depan karier yang lebih jelas di perusahaan.

Hasil dan Penelitian Terdahulu (State of

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *talent development strategy* berperan signifikan dalam meningkatkan retensi karyawan. Penelitian oleh Pratama (2021) membuktikan bahwa program pengembangan talenta, seperti pelatihan, perencanaan jalur karier, dan pengembangan kepemimpinan, berpengaruh positif terhadap peningkatan loyalitas serta penurunan turnover. Temuan serupa disampaikan oleh Sari dan Lestari (2020) yang menjelaskan bahwa praktik *learning and development* mampu memperkuat keterikatan karyawan sehingga mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Dalam konteks nasional, penelitian Hidayat (2022) pada sektor energi menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi dan *succession planning* mampu memperkuat komitmen afektif karyawan, sementara Nugraha (2020) dalam studi pada BUMN menemukan bahwa karyawan yang mengikuti program pengembangan talenta cenderung memiliki tingkat retensi lebih tinggi karena kejelasan arah karier yang diberikan.

Penelitian internasional oleh Collings & Mellahi (2009) turut menegaskan bahwa manajemen talenta yang dirancang secara strategis dapat meningkatkan stabilitas tenaga kerja dalam jangka panjang. Temuan-temuan tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa strategi pengembangan talenta berkontribusi langsung terhadap peningkatan kompetensi, komitmen organisasi, dan kepuasan karier karyawan. Dengan demikian, *talent development strategy* menjadi elemen penting dalam upaya organisasi, termasuk perusahaan besar seperti PT Pertamina (Persero), untuk mempertahankan karyawan berkualitas dan menjaga keberlanjutan sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, hasil penelitian terdahulu memberikan landasan empiris yang kuat bahwa pengembangan talenta merupakan faktor kunci dalam menciptakan retensi karyawan yang berkelanjutan. Konsistensi temuan dari berbagai penelitian baik nasional maupun internasional menunjukkan bahwa organisasi yang berinvestasi pada pengembangan kompetensi, penguatan karier, dan perencanaan talenta akan memiliki tenaga kerja yang lebih loyal, berkomitmen, dan stabil. Oleh karena itu, penerapan *talent development strategy* menjadi aspek yang tidak dapat diabaikan dalam memastikan keberlangsungan sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi secara jangka

panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode studi pustaka (library research) dengan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengkaji hubungan antara penerapan strategi pengembangan talenta dan peningkatan retensi karyawan, khususnya di PT Pertamina (Persero). Metode studi pustaka dipilih karena fokus penelitian adalah pada pengumpulan, pengolahan, dan analisis sumber tertulis yang terpercaya tanpa melibatkan observasi langsung di lapangan. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan agar peneliti dapat memberikan penjelasan mendalam tentang konsep, proses, serta dampak pengembangan talenta berdasarkan teori dan temuan akademik.

Sumber data penelitian diperoleh dari berbagai referensi ilmiah dan dokumen resmi yang relevan. Pertama, jurnal internasional seperti Harvard Business Review, Journal of Human Resource Management, International Journal of Business and Management, serta Journal of Organizational Behavior digunakan untuk memahami teori dan model pengembangan talenta, retensi karyawan, serta keterkaitannya. Kedua, literatur akademik berupa buku manajemen sumber daya manusia, termasuk karya Armstrong (2014) berjudul “Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice”, Dessler (2017) berjudul “Human Resource Management”, dan Mathis & Jackson (2011) berjudul “Human Resource Management”, dijadikan acuan untuk mendalami konsep dasar manajemen talenta, strategi pengembangan talenta, dan faktor retensi karyawan. Ketiga, penelitian sebelumnya dari repositori universitas, jurnal nasional seperti Jurnal Manajemen Indonesia, Jurnal Administrasi Bisnis, dan Jurnal Aplikasi Manajemen digunakan untuk melihat praktik pengembangan talenta di badan usaha milik negara (BUMN) maupun sektor migas. Keempat, data kontekstual tentang PT Pertamina (Persero) diperoleh dari dokumen resmi perusahaan, yaitu Laporan Tahunan (2018–2023), Laporan Keberlanjutan, serta publikasi Direktorat Sumber Daya Manusia Pertamina yang menjelaskan kebijakan pengembangan talenta seperti Pertamina Corporate University, Talent Mobility Program, Leadership Development Program, dan Competency-Based Human Resource Management.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses sistematis. Peneliti mulai dengan mengidentifikasi literatur menggunakan mesin pencari akademik seperti Google Scholar, ScienceDirect, ResearchGate, dan portal jurnal nasional dengan kata kunci seperti “talent development strategy”, “talent management”, “employee retention”, “strategi pengembangan talenta”, dan “Pertamina human capital”. Setelah literatur terkumpul, dilakukan pemilihan sumber berdasarkan kriteria kredibilitas, relevansi dengan topik, tahun publikasi yang relatif baru (minimal 10 tahun terakhir), serta kontribusinya terhadap tujuan penelitian. Sumber kemudian dianalisis melalui pembacaan mendalam untuk mengekstraksi konsep penting, model pengembangan talenta, strategi retensi, serta praktik pengembangan talenta di perusahaan besar termasuk Pertamina. Semua hasil pembacaan dicatat, dikategorikan, dan dikelompokkan berdasarkan tema seperti program pengembangan talenta, faktor yang memengaruhi retensi, hingga efektivitas penerapan strategi sumber daya manusia di BUMN.

Analisis data menggunakan teknik analisis isi (content analysis). Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu memilih informasi penting dari literatur dan menghilangkan yang tidak relevan dengan judul penelitian. Tahap kedua adalah penyajian data, yaitu menyusun temuan dalam bentuk narasi, tabel tematik, atau ringkasan konseptual untuk memudahkan analisis hubungan antar variabel. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan, yaitu menafsirkan seluruh data untuk menghasilkan pemahaman tentang bagaimana strategi pengembangan talenta berkontribusi terhadap peningkatan retensi karyawan di perusahaan besar seperti PT Pertamina (Persero). Kesimpulan ditarik secara bertahap dengan menggabungkan teori klasik dan modern, hasil penelitian empiris, serta kebijakan perusahaan dalam dokumen resmi.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan berbagai literatur dari jurnal ilmiah, buku referensi, laporan perusahaan, dan penelitian sebelumnya. Triangulasi memastikan bahwa informasi yang

digunakan konsisten, dapat dipercaya, dan berasal dari sumber yang kredibel. Dengan metode penelitian ini, analisis tentang pentingnya penerapan strategi pengembangan talenta sebagai upaya meningkatkan retensi karyawan di PT Pertamina (Persero) dilakukan secara mendalam, sistematis, serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Tabel Indikator Studi Literatur:

No	Variabel Utama	Indikator Kajian Literatur	Definisi Indikator	Sumber Referensi
1	Talent Development Strategy	Perencanaan Pengembangan Talenta	Proses organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi jangka panjang.	Armstrong (2020)
2	Talent Development Strategy	Pelatihan & Pengembangan	Aktivitas peningkatan kompetensi melalui program pembelajaran formal dan informal.	Dessler (2020)
3	Talent Development Strategy	Coaching & Mentoring	Pendampingan sistematis untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam peran masa depan.	Garavan et al. (2021)
4	Talent Development Strategy	Career Pathing	Sistem penjenjangan karier yang jelas untuk meningkatkan motivasi karyawan.	Mathis & Jackson (2019)
5	Talent Development Strategy	Succession Planning	Identifikasi dan persiapan kandidat potensial untuk posisi strategis.	Rothwell (2015)
6	Retensi Karyawan	Kepuasan Kerja	Perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.	Robbins & Judge (2019)
7	Retensi Karyawan	Komitmen Organisasi	Keterikatan emosional, normatif, dan rasional karyawan terhadap perusahaan.	Meyer & Allen (1997)
8	Retensi Karyawan	Loyalitas Karyawan	Kemauan karyawan untuk bertahan dan berkontribusi secara berkelanjutan.	Cascio (2016)
9	Retensi Karyawan	Intensi Bertahan	Kemauan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak mencari pekerjaan lain.	Mobley (2011)
10	Hubungan TDS → Retensi	Peningkatan Kompetensi	Pengembangan talenta meningkatkan kapasitas kerja sehingga menekan turnover.	Garavan & Carbery (2019)
11	Hubungan TDS → Retensi	Kesiapan Karier	Jalur karier yang stabil meningkatkan retensi karyawan.	Sedarmayanti (2017)
12	Hubungan TDS → Retensi	Keterikatan Karyawan	Talent development meningkatkan employee engagement sehingga retensi meningkat.	Schaufeli (2017)

HASIL PENELITIAN

Pengaruh Strategi Pengembangan Talenta terhadap Retensi

Strategi pengembangan talenta merupakan pendekatan yang dirancang untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berpotensi tinggi dalam jangka panjang. Armstrong (2020) menjelaskan bahwa pengembangan talenta berfungsi sebagai mekanisme untuk mengidentifikasi kemampuan inti karyawan serta meningkatkan keterampilan strategis yang dibutuhkan organisasi. Ketika proses ini diimplementasikan dengan baik, karyawan merasa memperoleh kesempatan yang jelas untuk berkembang sehingga memiliki kecenderungan lebih besar untuk bertahan.

Becker dan Huselid (2018) menekankan bahwa implementasi strategi talenta memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang melihat adanya investasi berkesinambungan dari perusahaan terhadap dirinya cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh rasa dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari organisasi.

Persepsi keadilan organisasi juga menjadi elemen penting dalam keberhasilan strategi pengembangan talenta. Colquitt (2017) menunjukkan bahwa akses yang adil terhadap program pengembangan akan meningkatkan rasa puas dan mengurangi keinginan untuk berpindah kerja. Ketika karyawan merasa prosesnya transparan dan tidak diskriminatif, retensi meningkat secara signifikan.

Selain itu, iklim psikologis yang kondusif turut terbentuk melalui strategi talenta yang tepat. Saks (2019) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang memberikan dukungan terhadap proses belajar mendorong keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Hal ini menjadi faktor penting yang menurunkan risiko turnover.

Cascio (2019) menegaskan bahwa organisasi yang konsisten mengembangkan talenta akan memiliki tingkat retensi lebih tinggi serta stabilitas SDM yang lebih baik. Dengan demikian, strategi pengembangan talenta dapat dipahami sebagai investasi strategis untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

Strategi pengembangan talenta juga berperan dalam memperkuat kapabilitas kepemimpinan di berbagai tingkatan organisasi. Menurut Ulrich dan Dulebohn (2019), organisasi yang memberikan jalur pengembangan kepemimpinan yang terstruktur mampu menciptakan pemimpin-pemimpin masa depan yang adaptif dan kompeten. Ketika karyawan melihat bahwa organisasi menyediakan kesempatan untuk meningkatkan posisi dan memperluas kapasitas profesional, mereka cenderung menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap perusahaan. Penguatan peran kepemimpinan ini pada akhirnya meningkatkan kesinambungan kinerja dan menurunkan potensi kehilangan talenta strategis.

Selain itu, strategi pengembangan talenta dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan secara keseluruhan melalui penciptaan budaya kerja yang suportif dan berorientasi pada pertumbuhan. Menurut Deery dan Jago (2015), lingkungan kerja yang memberikan ruang bagi inovasi, otonomi, serta pengembangan berkelanjutan mampu meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan psikologis karyawan. Ketika organisasi menciptakan ekosistem yang mendorong kolaborasi dan pembelajaran, karyawan merasa lebih memiliki peran signifikan dalam pencapaian visi perusahaan. Hal ini tidak hanya memperkuat retensi, tetapi juga meningkatkan kualitas kontribusi karyawan terhadap tujuan strategis organisasi.

Peran Pengembangan Kompetensi dalam Retensi Karyawan

Pengembangan kompetensi merupakan proses yang memastikan karyawan memiliki kemampuan teknis, perilaku, dan kognitif yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya secara efektif. Boyatzis (2018) menegaskan bahwa kompetensi yang kuat tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga menjadi faktor motivasi intrinsik bagi karyawan. Karyawan dengan kompetensi yang berkembang cenderung lebih percaya diri dan merasa dihargai.

Program pelatihan yang relevan terbukti berperan sebagai faktor pendorong retensi yang efektif. Noe (2020)

Implementasi Talent Development Strategy Sebagai Upaya Meningkatkan Retensi Karyawan
Studi Kasus Pada
PT Pertamina
(Andalangi, et al.)

menyatakan bahwa pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat turnover. Ketika pelatihan dirancang untuk menjawab kebutuhan aktual pekerjaan, karyawan akan melihat organisasi sebagai tempat yang mendukung pertumbuhan karier mereka.

Pembelajaran berbasis pengalaman juga menjadi bagian penting dari pengembangan kompetensi. Kolb (2017) menjelaskan bahwa pengalaman kerja langsung, keterlibatan dalam proyek baru, dan penyelesaian tantangan menjadi sarana pengembangan yang sulit digantikan oleh pelatihan formal. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan mendorong loyalitas yang lebih tinggi.

Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa persepsi terhadap peluang karier sangat dipengaruhi oleh proses pengembangan kompetensi. Karyawan yang melihat adanya peluang peningkatan kemampuan akan lebih memilih bertahan daripada mencari kesempatan di luar. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi harus menjadi bagian integral dari strategi retensi.

Temuan Kim (2021) memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten mengembangkan keterampilan karyawannya cenderung memiliki tingkat retensi lebih tinggi. Pengembangan kompetensi bukan hanya meningkatkan kemampuan, tetapi juga menciptakan hubungan emosional yang memperkuat retensi.

Pengembangan Karier dan Retensi Karyawan

Pengembangan karier merupakan elemen penting dalam strategi SDM yang memberi arah dan struktur pada perjalanan profesional karyawan. Greenhaus dan Callanan (2019) menjelaskan bahwa keberadaan jalur karier yang jelas memiliki hubungan kuat dengan keputusan karyawan untuk bertahan. Ketidakpastian jalur karier sering menjadi penyebab utama meningkatnya turnover.

Perencanaan karier yang baik membantu karyawan memahami peran, peluang, dan potensi pengembangan yang tersedia. London (2020) menyatakan bahwa ketika karyawan dilibatkan dalam proses perencanaan karier, tingkat motivasi dan komitmen mereka meningkat. Kedekatan emosional terhadap organisasi dibangun melalui komunikasi karier yang transparan.

Peluang promosi dan mobilitas jabatan menjadi faktor penting lainnya. Dessler (2021) mengungkapkan bahwa sistem promosi yang adil dan terstruktur menjadi insentif kuat bagi karyawan untuk tetap bertahan. Ketika peluang tersebut tidak tersedia, karyawan cenderung mencari opsi di luar organisasi.

Selain menciptakan motivasi, pengembangan karier membangun organisasi berbasis meritokrasi. Ivancevich (2018) menekankan bahwa organisasi yang menempatkan karyawan berdasarkan kompetensi memiliki stabilitas tenaga kerja lebih baik. Lingkungan meritokratis meningkatkan rasa keadilan dan kepercayaan.

Penelitian Hee dan Jing (2022) menunjukkan bahwa prospek karier jangka panjang memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi. Karyawan lebih memilih bertahan jika mereka melihat jalur perkembangan yang jelas dan realistis. Hal ini menguatkan bahwa pengembangan karier merupakan pilar penting retensi.

Coaching–Mentoring dan Loyalitas Karyawan

Coaching dan mentoring merupakan metode pengembangan SDM yang memberikan dampak langsung terhadap loyalitas karyawan. Whitmore (2017) menjelaskan bahwa coaching membantu karyawan mengoptimalkan potensi dirinya melalui dialog dan refleksi terstruktur. Pendampingan ini memberi dukungan personal yang sulit diperoleh melalui pelatihan formal.

Mentoring juga berperan penting dalam menciptakan hubungan emosional yang kuat antara mentor dan mentee. Ragins dan Kram (2019) menunjukkan bahwa perasaan mendapat dukungan dari senior atau pimpinan meningkatkan keamanan psikologis karyawan. Keamanan psikologis ini berkontribusi langsung pada retensi.

Coaching dan mentoring juga memperkuat kejelasan orientasi karier. Clutterbuck (2018) menegaskan bahwa

pendampingan profesional membantu karyawan memahami kekuatan, kelemahan, dan peluang perkembangan. Kejelasan ini menurunkan ketidakpastian dan meningkatkan keinginan untuk bertahan.

Selain itu, coaching dan mentoring berdampak pada peningkatan kinerja jangka panjang. Grant (2020) menunjukkan bahwa pendampingan meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan, dua faktor yang berkorelasi kuat dengan retensi. Karyawan yang produktif merasa memiliki kontribusi yang bermakna bagi organisasi.

Joo (2021) menemukan bahwa individu yang mendapatkan coaching atau mentoring memiliki loyalitas lebih tinggi dibanding mereka yang tidak mendapatkannya. Hal ini menunjukkan bahwa pendampingan personal merupakan investasi strategis dalam meningkatkan retensi.

Implikasi Strategi Talenta terhadap Retensi Organisasi

Strategi talenta memberikan dampak luas terhadap keberlanjutan organisasi. Cappelli (2018) menyatakan bahwa strategi talenta yang komprehensif membantu perusahaan mempertahankan kualitas SDM di tengah dinamika kompetisi pasar. Retensi menjadi indikator penting keberhasilan implementasi strategi tersebut.

Cascio (2019) menegaskan bahwa retensi yang tinggi menurunkan biaya turnover, termasuk biaya rekrutmen, pelatihan ulang, dan penurunan produktivitas. Dengan demikian, strategi talenta berdampak langsung pada efisiensi biaya operasional organisasi.

Selain penghematan biaya, stabilitas tenaga kerja memperkuat budaya organisasi. Schein (2020) menjelaskan bahwa budaya yang stabil terbentuk dari konsistensi nilai dan perilaku anggota organisasi. Retensi yang baik membantu menjaga kontinuitas budaya tersebut.

Barney (2017) menekankan bahwa SDM unggul merupakan sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Oleh karena itu, menjaga retensi karyawan berpotensi tinggi menjadi faktor strategis dalam mempertahankan keunggulan organisasi di pasar.

Kim dan Lee (2021) menunjukkan bahwa organisasi dengan strategi talenta yang kuat memiliki performa lebih stabil dan retensi lebih tinggi. Dengan demikian, implementasi strategi talenta tidak hanya berpengaruh pada individu, tetapi juga pada keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil telaah teoritis dan sintesis berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa Talent Development Strategy merupakan komponen strategis dalam meningkatkan retensi karyawan pada organisasi berskala besar. Implementasi strategi ini, yang mencakup pelatihan, pengembangan kompetensi, perencanaan karier, serta program coaching dan mentoring, terbukti mampu memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan memperoleh kesempatan untuk berkembang serta merasakan adanya dukungan berkelanjutan terhadap potensi mereka, tingkat komitmen, loyalitas, dan keinginan untuk bertahan meningkat secara signifikan. Dengan demikian, pengembangan talenta dapat dipandang sebagai investasi jangka panjang yang memberikan manfaat langsung bagi keberlanjutan organisasi.

Selain itu, strategi pengembangan talenta berkontribusi pada pembentukan persepsi positif mengenai masa depan karier karyawan. Lingkungan kerja yang menyediakan jalur pengembangan yang jelas dan transparan menciptakan rasa aman, kepastian, dan keadilan bagi karyawan. Hal ini sejalan dengan perspektif teori motivasi dan perilaku organisasi yang menekankan bahwa individu akan cenderung bertahan apabila mereka melihat peluang nyata untuk berkembang serta memperoleh pengakuan atas kontribusi yang diberikan. Melalui program pengembangan yang terencana, organisasi tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga menumbuhkan motivasi, kepuasan, dan keterikatan emosional yang menjadi fondasi retensi.

*Implementasi Talent Development Strategy Sebagai Upaya Meningkatkan Retensi Karyawan
Studi Kasus Pada
PT Pertamina
(Andalangi, et al.)*

Sebagai strategi retensi, talent development juga menghasilkan dampak positif terhadap budaya organisasi. Penerapan program pengembangan yang konsisten menciptakan lingkungan kerja yang suportif, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran. Budaya ini membantu organisasi menjaga stabilitas internal sekaligus menarik talenta baru yang berkualitas. Program coaching dan mentoring, misalnya, memberikan ruang bagi pembentukan hubungan interpersonal yang kuat, transfer pengetahuan antargenerasi, dan perasaan dihargai secara personal. Relasi yang positif ini memperkuat loyalitas dan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Lebih jauh lagi, implementasi strategi pengembangan talenta berimplikasi pada peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Retensi karyawan yang tinggi membantu mengurangi biaya turnover, menjaga kesinambungan pengetahuan, serta memastikan bahwa kompetensi utama organisasi tetap terpelihara. Dalam industri yang membutuhkan ketepatan, keselamatan kerja, dan keandalan operasional seperti sektor energi, keberadaan karyawan yang berpengalaman menjadi aset yang tidak dapat digantikan. Oleh karena itu, talent development bukan hanya meningkatkan kualitas individu, tetapi juga menjadi pilar penting dalam menjaga daya saing organisasi di tingkat nasional maupun global.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa Talent Development Strategy memiliki peran yang sangat besar dalam menjaga retensi karyawan. Organisasi perlu memperkuat desain dan eksekusi strategi pengembangan talenta melalui pendekatan yang terintegrasi, berbasis kebutuhan, dan berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan kinerja jangka panjang, dan memastikan efektivitas organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Temuan ini memberikan dasar penting bagi organisasi untuk terus menyempurnakan kebijakan pengembangan SDM agar mampu menjawab tantangan masa depan dan menjaga keberlangsungan operasional secara berkelanjutan.

IMPLIKASI

Temuan penelitian ini memberikan sejumlah implikasi penting bagi PT Pertamina (Persero) maupun organisasi lain yang menerapkan Talent Development Strategy sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, diperlukan penguatan integrasi antara program pengembangan talenta dengan sistem manajemen kinerja. Program talent development harus diposisikan sebagai bagian dari strategi organisasi, bukan sekadar aktivitas pelatihan. Dengan menghubungkan pengembangan kompetensi, coaching-mentoring, serta jalur karier dengan indikator kinerja karyawan, perusahaan dapat menciptakan sistem yang lebih terarah dan berdampak langsung terhadap retensi. Implikasi ini menekankan bahwa organisasi perlu memastikan keselarasan antara kebutuhan strategis perusahaan dan arah pengembangan kompetensi karyawan.

Kedua, penelitian ini menunjukkan pentingnya membangun persepsi keadilan dan transparansi dalam proses pengembangan talenta. Oleh karena itu, organisasi harus memperkuat tata kelola talent management, terutama dalam hal kriteria seleksi program, pemberian kesempatan pelatihan, dan mekanisme promosi. Implementasi sistem yang adil dan terbuka akan meningkatkan rasa percaya karyawan serta meminimalkan persepsi diskriminasi, sehingga berdampak pada meningkatnya retensi. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan akses yang setara terhadap peluang pengembangan sesuai kebutuhan kompetensinya.

Ketiga, implikasi berikutnya berkaitan dengan pentingnya konsistensi dan keberlanjutan program pengembangan talenta. PT Pertamina (Persero) perlu memastikan bahwa talent development tidak hanya dilakukan secara sporadis, tetapi dijalankan melalui kurikulum yang terstruktur, terukur, dan disesuaikan dengan perubahan industri migas. Keberlanjutan ini penting untuk menjaga kesiapan organisasi menghadapi tantangan seperti digitalisasi, transformasi energi, serta kebutuhan kompetensi baru. Organisasi yang mampu membangun ekosistem pembelajaran berkelanjutan akan memiliki tenaga kerja yang lebih adaptif dan loyal.

Keempat, implikasi strategis penelitian ini menegaskan bahwa retensi karyawan tidak dapat dipisahkan dari budaya kerja yang mendukung pembelajaran dan engagement. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, kolaboratif, dan memberikan ruang bagi inovasi. Dukungan atasan, hubungan interpersonal yang positif, serta coaching dan mentoring yang efektif menjadi elemen penting dalam membangun iklim psikologis yang sehat. Lingkungan kerja seperti ini terbukti mampu memperkuat keterikatan emosional karyawan, yang secara langsung berdampak pada retensi.

Kelima, dari perspektif manajerial, penelitian ini memberikan implikasi bahwa perusahaan perlu berinvestasi lebih besar dalam pengembangan kepemimpinan. Program leadership development harus ditingkatkan kualitasnya untuk mempersiapkan calon pemimpin yang adaptif, berintegritas, dan berorientasi pada pengembangan bawahan. Pemimpin yang kompeten dapat memperkuat motivasi, komitmen, serta loyalitas karyawan. Dengan demikian, pengembangan pemimpin tidak hanya berkontribusi pada efektivitas tim, tetapi juga menjadi kunci dalam mempertahankan talenta berpotensi tinggi.

Secara keseluruhan, implikasi penelitian ini menegaskan bahwa Talent Development Strategy harus dijalankan sebagai investasi jangka panjang yang memberikan efek berantai pada retensi, stabilitas organisasi, dan keunggulan kompetitif. Organisasi yang mampu merancang dan mengimplementasikan strategi ini secara efektif akan memperoleh SDM berkualitas tinggi yang siap menghadapi dinamika bisnis dan mendukung visi organisasi di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page.
Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of talent management*. Kogan Page.
Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
Barney, J. (2017). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson.
Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2018). High-performance work systems and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 421–437.
Boyatzis, R. E. (2018). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
Cappelli, P. (2018). *Talent on demand*. Harvard Business Review Press.
Cascio, W. F. (2016). *Managing human resources*. McGraw-Hill.
Cascio, W. F. (2019). The economic impact of employee turnover. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 23(4), 302–318.
Clutterbuck, D. (2018). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. Routledge.
Colquitt, J. (2017). *Organizational justice: A handbook of justice theory*. Routledge.
Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472.
Dessler, G. (2017). *Human resource management*. Pearson.
Dessler, G. (2020). *Training and development in organizations*. Pearson.
Dessler, G. (2021). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
Garavan, T., & Carbery, R. (2019). Talent development: A conceptual overview. *European Journal of Training and Development*, 43(1), 2–19.
Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2021). *Talent development: Processes and practices*. Routledge.

- Grant, A. M. (2020). The impact of coaching on employee performance. *Coaching: An International Journal*, 13(2), 145–162.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2019). *Career management*. Sage.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hee, O. C., & Jing, M. L. (2022). Career development and employee retention. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 55–67.
- Hidayat, R. (2022). Pengembangan talenta dan komitmen afektif pada sektor energi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(2), 134–150.
- Ivancevich, J. M. (2018). *Human resource management*. McGraw-Hill.
- Joo, B. K. (2021). Coaching and employee loyalty. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 22–34.
- Kim, S. (2021). Training and retention in modern organizations. *Asia Pacific HRM Journal*, 9(1), 11–22.
- Kim, S., & Lee, H. (2021). Strategic talent management and employee retention. *International Journal of Business Management*, 16(3), 40–55.
- Kolb, D. A. (2017). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Pearson.
- London, M. (2020). *Career development and succession planning*. Wiley.
- Luthans, F. (2012). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management*. South-Western.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management*. South-Western.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Mobley, W. H. (2011). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Nugraha, D. (2020). Pengembangan talenta pada BUMN dan dampaknya terhadap retensi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(3), 77–89.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- Pratama, A. (2021). Strategi pengembangan talenta dan retensi karyawan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 5(1), 50–63.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2019). *The handbook of mentoring at work*. Sage.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.
- Rothwell, W. J. (2015). *Effective succession planning*. AMACOM.
- Sari, D., & Lestari, P. (2020). Learning & development dan employee engagement. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(1), 21–33.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- Schaufeli, W. B. (2010). Engagement dan turnover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 123–136.
- Schaufeli, W. B. (2017). *Employee engagement: Theory and research*. Springer.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents of employee engagement. *Human Resource Development Review*, 18(2), 191–218.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Mandar Maju.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2019). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 58(3), 189–202.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance*. Nicholas Brealey.