



PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP RETENSI KARYAWAN GENERASI Z DI SEKTOR JASA KOTA SERANG: PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA

Cokorda Agung Wibowo^{1*}, Andriyansah Setiawan²

^{1,2}Universitas Pamulang

Email: dosen03080@unpam.ac.id¹, dosen03396@unpam.ac.id²

Abstract

The paradox of high unemployment alongside high turnover rates among Generation Z in the service sector requires a targeted human resource strategy. This study investigates the effect of Talent Management and Work-Life Balance (WLB) on Generation Z Employee Retention, with Job Satisfaction acting as a mediating variable. Conducted in the service sector of Serang City, the research employs a quantitative causal-associative design. Data were collected via purposive sampling from 100 Gen Z employees and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 4.0. The empirical results demonstrate that Talent Management and WLB significantly and positively impact Job Satisfaction. Furthermore, Talent Management and Job Satisfaction directly influence Employee Retention. However, a critical finding reveals that WLB does not directly affect Employee Retention; it requires Job Satisfaction as a full mediator. Talent management also partially mediates retention through job satisfaction. The study concludes that WLB acts as a hygiene factor, whereas talent development and job satisfaction are the primary drivers of retention. Managerial implications suggest shifting from generic retention strategies to personalized talent development and meaningful work-life integration.

Keywords: Talent Management, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Employee Retention, Generation Z.

Abstrak

Paradoks tingginya angka pengangguran yang diiringi oleh tingkat perputaran karyawan (turnover) yang tinggi pada Generasi Z di sektor jasa menuntut strategi sumber daya manusia yang terarah. Penelitian ini menginvestigasi pengaruh Manajemen Talenta dan Work-Life Balance (WLB) terhadap Retensi Karyawan Generasi Z, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada sektor jasa di Kota Serang menggunakan desain kuantitatif kausal-asosiatif. Data dikumpulkan melalui purposive sampling dari 100 karyawan Gen Z dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.0. Hasil empiris menunjukkan bahwa Manajemen Talenta dan WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Selanjutnya, Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Retensi Karyawan. Namun, temuan kritis menunjukkan bahwa WLB tidak berpengaruh langsung terhadap Retensi Karyawan; melainkan membutuhkan Kepuasan Kerja sebagai mediator penuh (full mediation). Manajemen talenta juga memediasi retensi secara parsial melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa WLB bertindak sebagai faktor higiene, sedangkan pengembangan talenta dan kepuasan kerja adalah pendorong utama retensi. Implikasi manajerial menyarankan pergeseran dari strategi retensi generik menuju pengembangan talenta yang dipersonalisasi dan integrasi kehidupan-kerja yang bermakna.

Kata kunci: Manajemen Talenta, Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Retensi Karyawan, Generasi Z.

PENDAHULUAN

Dunia kerja global tengah mengalami transisi fundamental seiring pergeseran demografi yang menempatkan Generasi Z (lahir 1997-2012) sebagai pendorong utama pasar tenaga kerja. Berbeda dengan generasi pendahulunya, Generasi Z memandang pekerjaan bukan sekadar instrumen finansial, melainkan sarana aktualisasi diri, keseimbangan kesejahteraan mental (well-being), dan keselarasan nilai (Deloitte, 2024). Perubahan ekspektasi ini memicu fenomena loyalitas cair (liquid loyalty) dan perilaku job hopping, di mana tingkat turnover Generasi Z secara global tercatat secara signifikan lebih tinggi dibandingkan Milenial maupun Gen X (Sidiq & Poerwita, 2025).

Dalam konteks domestik, fenomena ini menghadirkan anomali empiris, khususnya di kota-kota berkembang (emerging cities) seperti Kota Serang, Provinsi Banten. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2024), Kota Serang mencatat Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 7,12%, lebih tinggi dari rata-rata nasional (4,91%). Secara teori ekonomi klasik, surplus tenaga kerja seharusnya meningkatkan job insecurity yang berujung pada tingginya retensi karyawan. Namun, realitas di sektor jasa Kota Serang menunjukkan sebaliknya: perusahaan menghadapi "Krisis Retensi Tersembunyi". Tingginya suplai pelamar kerja berbanding lurus dengan tingginya attrition rate karyawan muda, mengindikasikan adanya disonansi antara ekspektasi Generasi Z dengan praktik manajemen sumber daya manusia konvensional.

Literatur terdahulu menyoroti dua determinan utama dalam mengatasi krisis retensi modern: Manajemen Talenta dan Work-Life Balance (WLB). Penelitian Mighfar & Wahjono (2024) membuktikan bahwa manajemen talenta adaptif meningkatkan retensi. Di sisi lain, WLB telah bergeser dari sekadar fasilitas (perk) menjadi kebutuhan fundamental (hygiene factor) bagi Gen Z (Tanoto & Go Tami, 2024). Meskipun demikian, studi yang mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam konteks kota berkembang di Indonesia, dengan memposisikan Kepuasan Kerja sebagai mekanisme transmisi psikologis (mediator), masih sangat terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah literatur tersebut dengan menguji secara empiris pengaruh Manajemen Talenta dan WLB terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di sektor jasa Kota Serang, serta membedah peran mediasi Kepuasan Kerja dalam model struktural tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori (*Grand Theory*)

Penelitian ini dikonstruksi di atas Social Exchange Theory (SET) yang dipostulatkan oleh Blau (1964). SET menjelaskan bahwa interaksi di tempat kerja dibentuk oleh pertukaran sumber daya yang didasari norma resiprositas. Ketika organisasi berinvestasi pada karyawan melalui Manajemen Talenta dan fasilitas WLB, karyawan akan merespons dengan sikap kerja positif (Kepuasan Kerja) dan komitmen perilaku (Retensi). Sebagai pelengkap, Resource-Based View (RBV) (Barney, 1991) memposisikan tenaga kerja Gen Z yang dikelola dengan baik sebagai aset strategis tak berwujud yang sulit direplikasi, yang bermuara pada keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Manajemen Talenta (*Talent Management*)

Manajemen talenta merupakan pendekatan terintegrasi dalam identifikasi, pengembangan, dan retensi individu berkinerja tinggi. Bagi Generasi Z, kejelasan jalur karier (career planning) dan pengembangan keterampilan berkelanjutan adalah esensi dari kontrak psikologis mereka dengan perusahaan (Laia & Palupiningtyas, 2025).

Work-Life Balance (WLB)

WLB merepresentasikan ekuilibrium antara tuntutan profesional dan kehidupan personal. Indikatornya mencakup keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan psikologis, dan kepuasan peran (Zega & Zona, 2024). Bagi Gen Z, ketiadaan WLB sering kali memicu kelelahan emosional (burnout) yang berujung pada intensi keluar (turnover intention).

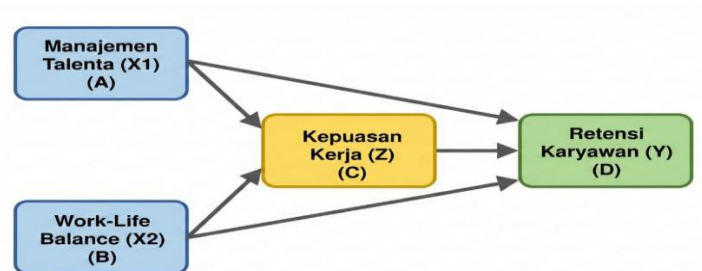
Kepuasan Kerja sebagai Mediator

Kepuasan kerja adalah evaluasi afektif karyawan terhadap pekerjaannya (Sidiq & Poerwita, 2025). Dalam model ini, Kepuasan Kerja dikonseptualisasikan sebagai variabel intervening, yang berarti praktik organisasi (Manajemen Talenta dan WLB) harus dikonversi menjadi kepuasan emosional terlebih dahulu sebelum terwujud dalam bentuk loyalitas fisik (retensi).

Hipotesis Penelitian Berdasarkan tinjauan literatur, hipotesis yang diajukan adalah: H1: Manajemen Talenta berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. H2: Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. H3: Manajemen Talenta berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan. H4: Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan. H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan. H6: Kepuasan Kerja memediasi hubungan Manajemen Talenta terhadap Retensi. H7: Kepuasan Kerja memediasi hubungan Work-Life Balance terhadap Retensi.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris yang telah diuraikan sebelumnya, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dirancang dengan dasar asumsi yang kuat. Asumsi utama yang mendasari penelitian ini adalah bahwa implementasi Manajemen Talenta yang efektif dan dukungan terhadap Work-Life Balance yang memadai akan secara signifikan memengaruhi tingkat Kepuasan Kerja karyawan, khususnya bagi mereka yang termasuk dalam Generasi Z. Manajemen Talenta di sini mencakup berbagai strategi dan praktik untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan terbaik dalam organisasi. Sementara itu, Work-Life Balance mengacu pada keseimbangan yang sehat antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan, seperti waktu untuk keluarga, hobi, dan istirahat.. Berikut adalah visualisasi model penelitian:



Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis (2026)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Populasi target adalah seluruh karyawan Generasi Z (kelahiran 1997-2012) yang bekerja di sektor jasa Kota Serang. Mengingat populasi bersifat infinite, teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Kriteria inklusi meliputi: (1) Karyawan tetap/kontrak di sektor jasa Kota Serang, (2) Berusia 18-27 tahun, (3) Masa kerja minimal 1 tahun. Mengacu pada kaidah Rule of Ten (Hair et al., 2022), ukuran sampel ditetapkan sebanyak 100 responden.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner berskala Likert 1-5. Instrumen penelitian diadaptasi dari literatur tervalidasi. Analisis data dieksekusi menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Evaluasi dilakukan melalui dua tahap: (1) Outer Model untuk menguji validitas (*Convergent & Discriminant*) dan reliabilitas (Cronbach's Alpha & Composite Reliability), serta (2) Inner Model untuk menguji koefisien determinasi (R^2), relevansi prediktif (Q^2), dan signifikansi hipotesis (*Path Coefficients*) melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsample (Evi & Rachbini, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil algoritma PLS menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai Outer Loading > 0.70 (terendah 0.745, tertinggi 0.912) dan nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0.50 (berkisar antara 0.642 hingga 0.710). Ini mengonfirmasi validitas konvergen yang solid. Validitas diskriminan terpenuhi secara absolut karena seluruh nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) berada di bawah ambang batas konservatif 0.85. Selanjutnya, uji reliabilitas menunjukkan seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0.85, mengindikasikan konsistensi internal yang sangat baik.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) dan Pengujian Hipotesis

Nilai R-Square untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 0.642, mengartikan bahwa 64,2% variansi Kepuasan Kerja dijelaskan secara moderat-kuat oleh Manajemen Talenta dan WLB. R-Square untuk Retensi Karyawan adalah 0.589 (58,9%). Nilai Q-Square untuk kedua variabel endogen bernilai > 0 , memastikan model memiliki relevansi prediktif.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis (Bootstrapping)

Hipotesis	Jalur Hubungan	Koefisien (β)	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H1	MT -> Kepuasan Kerja	0.452	5.120	0.000	Diterima
H2	WLB -> Kepuasan Kerja	0.385	4.230	0.000	Diterima
H3	MT -> Retensi Karyawan	0.210	2.105	0.036	Diterima
H4	WLB -> Retensi Karyawan	0.155	1.850	0.065	Ditolak
H5	Kepuasan Kerja -> Retensi	0.520	6.450	0.000	Diterima

H6	MT -> Kep. Kerja -> Retensi	0.235	3.890	0.000	Diterima
H7	WLB -> Kep. Kerja -> Retensi	0.200	3.560	0.000	Diterima

Pembahasan

Berdasarkan Tabel 1, temuan H1 ($\beta=0.452$, $p<0.05$) dan H2 ($\beta=0.385$, $p<0.05$) membuktikan bahwa baik Manajemen Talenta maupun WLB merupakan anteseden kuat bagi terwujudnya kepuasan kerja Generasi Z. Temuan ini sejalan dengan postulat Social Exchange Theory; investasi organisasi melalui kejelasan jalur karier dan fleksibilitas waktu direspons karyawan dengan afeksi positif terhadap pekerjaan (Ananda & Achmad, 2025; Lazuardi et al., 2025).

Pada uji pengaruh langsung terhadap retensi, H3 diterima ($\beta=0.210$, $p<0.05$), mengindikasikan bahwa manajemen talenta bertindak sebagai pengunci fisik (barrier to exit). Pengembangan keterampilan membangun keterikatan jangka panjang. Namun, temuan paling esensial terletak pada ditolaknya H4 ($p=0.065 > 0.05$). WLB tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Retensi Karyawan. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui lensa Teori Dua Faktor Herzberg: WLB bagi Generasi Z adalah "Faktor Higiene". Ketersediaan WLB mencegah ketidakpuasan, namun fleksibilitas semata tidak memadai untuk menciptakan loyalitas jangka panjang apabila pekerjaan itu sendiri tidak menantang (Pradana et al., 2023).

Lebih lanjut, penerimaan H5 ($\beta=0.520$, $p<0.05$) serta uji mediasi H6 dan H7 mengonfirmasi sentralitas Kepuasan Kerja. Penolakan H4 diiringi penerimaan H7 mengindikasikan terjadinya full mediation; WLB hanya efektif mencegah turnover apabila kebijakan fleksibilitas tersebut berhasil diterjemahkan menjadi kebahagiaan psikologis karyawan. Sementara itu, Manajemen Talenta bersifat partial mediation, mampu menahan karyawan secara rasional (jenjang karier) maupun emosional (kepuasan).

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengungkap anomali retensi Generasi Z di sektor jasa Kota Serang. Kesimpulan utama menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja adalah jantung dari arsitektur retensi. Manajemen talenta terbukti sebagai investasi strategis yang memengaruhi retensi baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Secara mengejutkan, Work-Life Balance bertindak mutlak sebagai faktor hygiene—ia signifikan membangun kepuasan kerja, namun gagal menahan karyawan secara mandiri (direct effect) tanpa ditransformasi menjadi kepuasan emosional (full mediation).

Secara praktis, manajemen perusahaan di sektor jasa harus menghentikan pendekatan "satu untuk semua" (one-size-fits-all). Memberikan jadwal kerja yang fleksibel tidak akan menyelamatkan perusahaan dari turnover apabila tidak dibarengi dengan personalisasi pengembangan karier, pemberian beban kerja yang bermakna, dan iklim kerja yang suportif secara psikologis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, K. A. D., & Achmad, N. (2023). Retensi karyawan sebagai mediasi dalam pengaruh strategi manajemen talenta terhadap kinerja generasi Z di Solo Raya. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 1192–1203.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). Kogan Page.
- Chong, S. (2021). The role of workplace mental health in employee retention for Gen Z in the tech industry. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(5), 411–422. <https://doi.org/10.1037/ocp0000281>
- Damerau, T., & Lechermeier, J. (2022). Personalized career pathways and their effect on organizational commitment and turnover intention of Generation Z. *German Journal of Human Resource Management*, 36(4), 320–348. <https://doi.org/10.1177/23970022211049598>
- Fitri, R. (2021). The mediating role of job satisfaction and employee engagement on the effect of work-life balance on employee retention in the banking sector. *Journal of Applied Management (JAM)*, 19(3), 546–558. <https://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.03.09>
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2020). The role of learning opportunities and basic need satisfaction in promoting employee retention. *Human Resource Development Quarterly*, 31(1), 59–75. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21395>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2020). Talent management: A systematic review and research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 245–271. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Pinandito, I. S., & Savira, A. W. (2022). Peran empowering leadership terhadap intensi turnover karyawan generasi Z di Indonesia. *Gadjah Mada Journal of Professional Psychology*, 8(2), 221–234. <https://doi.org/10.22146/gamajpp.76719>
- Pradana, M. A., Ma'arif, M. S., & Rahmat, A. (2023). Work-life balance and job satisfaction on Generation Z workers in Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 8(8), e02713. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i8.2713>
- Pujowati, E. S. E., & Aswan, M. K. (2023). The mediating role of job satisfaction on the relationship between work schedule distribution, work-life balance, and employee retention at Shopee Indonesia. *American Journal of Economic and Management Business*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.47675/ajemb.v4i1.331>
- Putri, D. A., & Dewayani, T. (2023). The effect of hybrid working and supervisor support on work-life balance of employees in Jakarta. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 9(1), 102–111. <https://dx.doi.org/10.17358/ijbe.9.1.102>
- Sari, D. P., & Setiyawan, A. D. (2023). Strategi manajemen talenta untuk meningkatkan retensi karyawan generasi milenial dan Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1), 204–210.
- Shockley, K. M., Ureksoy, H. M., Rodopman, O. B., & Poteat, L. F. (2017). Development of a new scale to measure work–life balance. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 106–119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.007>

- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2024). Employee well-being and employee retention: An empirical study in Indonesian companies. *International Journal of Professional Business Review*, 9(10), e04975. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i10.4975>
- Suen, H.-Y., Ku, T.-F., & Lai, V. K. (2019). The effects of person-organization fit on Gen Z's turnover intention. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 513–529. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.67>
- Yani, N. W. M. N., & Saputra, I. G. N. W. H. (2023). Retensi karyawan generasi Y dan Z: Pentingnya manajemen talenta dan kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(4), 807–820.