

Strategi Retensi dan Talenta Gen Z terhadap Loyalitas dan Turnover Intention: Studi Startup Kreatif Jawa Barat

Muhammad Syafri¹, Ade Suhara², Dila Padila Nurhasanah³

¹ Universitas Negeri Makassar dan muhammadsyafri@unm.ac.id

² Universitas Buana Perjuangan Karawang dan ade.suhara@ubpkarawang.ac.id

³ Universitas Nusa Putra dan dila.padila_mn20@nusaputra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh strategi retensi dan manajemen talenta terhadap loyalitas karyawan serta niat untuk keluar di kalangan karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan rintisan kreatif di Jawa Barat. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari 135 responden melalui kuesioner terstruktur yang diukur menggunakan skala Likert. Data dianalisis menggunakan SmartPLS 3 dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural. Hasil menunjukkan bahwa strategi retensi dan manajemen talenta memiliki efek positif yang signifikan terhadap loyalitas karyawan dan efek negatif yang signifikan terhadap niat untuk keluar. Selain itu, loyalitas karyawan ditemukan memiliki pengaruh negatif terkuat terhadap niat untuk keluar dan berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara strategi retensi, manajemen talenta, dan niat untuk keluar. Temuan ini menyoroti pentingnya menyelaraskan praktik organisasi dengan ekspektasi Generasi Z, terutama dalam menyediakan peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang mendukung, dan keterlibatan yang bermakna. Studi ini berkontribusi pada literatur dengan menawarkan model empiris terintegrasi dalam konteks startup kreatif dan memberikan implikasi praktis bagi organisasi yang ingin meningkatkan stabilitas tenaga kerja dan mengurangi turnover.

Kata Kunci: Strategi Retensi, Manajemen Talenta, Loyalitas Karyawan, Niat untuk Pindah, Generasi Z

ABSTRACT

This study examines the influence of retention strategies and talent management on employee loyalty and turnover intentions among Generation Z employees working at creative startups in West Java. Using a quantitative approach, data were collected from 135 respondents via a structured questionnaire measured using a Likert scale. Data were analyzed using SmartPLS 3 with the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method to evaluate the measurement model and structural model. The results indicate that retention strategies and talent management have a significant positive effect on employee loyalty and a significant negative effect on turnover intention. Furthermore, employee loyalty was found to have the strongest negative influence on turnover intention and to act as a partial mediator in the relationship between retention strategies, talent management, and turnover intention. These findings highlight the importance of aligning organizational practices with Generation Z's expectations, particularly in providing career development opportunities, a supportive work environment, and meaningful engagement. This study contributes to the literature by offering an integrated empirical model within the context of creative startups and provides practical implications for organizations seeking to enhance workforce stability and reduce turnover.

Keywords: Retention Strategies, Talent Management, Employee Loyalty, Intent to Leave, Generation Z

PENDAHULUAN

Transformasi cepat tenaga kerja global telah menempatkan Generasi Z sebagai aktor sentral dalam kehidupan organisasi kontemporer, terutama di sektor yang berorientasi pada inovasi seperti startup kreatif. Sebagai generasi pertama yang tumbuh besar dengan sepenuhnya tenggelam dalam teknologi digital, karyawan Generasi Z cenderung menunjukkan karakteristik tempat kerja yang berbeda, termasuk kemahiran teknologi yang tinggi (Becker, 2022), ekspektasi yang kuat akan

fleksibilitas, preferensi terhadap pekerjaan yang bermakna, dan keinginan untuk pertumbuhan profesional yang dipercepat. Karakteristik ini menawarkan keunggulan strategis bagi startup yang bergantung pada kreativitas, kemampuan beradaptasi, dan responsivitas digital. Di saat yang sama, karakteristik tersebut juga menimbulkan tantangan manajerial, terutama di organisasi yang beroperasi di lingkungan yang tidak stabil, menghadapi keterbatasan sumber daya, dan bersaing ketat untuk mendapatkan talenta muda yang mumpuni (Fratrièová & Kirchmayer, 2018; Huaicun et al., 2023).

Masalah ini sangat relevan di Jawa Barat, salah satu wilayah paling dinamis di Indonesia dalam pengembangan ekonomi kreatif dan ekosistem startup. Pertumbuhan startup kreatif di wilayah ini telah meningkatkan permintaan akan pekerja muda yang mampu menyumbangkan ide-ide segar, keterampilan digital, dan energi kolaboratif (Auliana, 2016; Sumintapura, 2022). Namun, ketergantungan pada talenta Generasi Z juga menimbulkan kekhawatiran organisasi yang kritis: retensi. Banyak startup mengalami kesulitan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja karena karyawan muda lebih cenderung mengevaluasi kembali pilihan karier mereka, mencari peluang pengembangan yang lebih baik, dan meninggalkan organisasi yang gagal memenuhi ekspektasi mereka. Akibatnya, tingkat pergantian karyawan yang tinggi di kalangan Generasi Z telah menjadi ancaman serius bagi kelangsungan organisasi, produktivitas, dan daya saing jangka panjang (Jordan & Desiana, 2024; Zhou et al., 2022).

Menanggapi tantangan ini, retensi karyawan telah menjadi perhatian strategis, bukan sekadar fungsi administratif dalam manajemen sumber daya manusia. Strategi retensi umumnya merujuk pada upaya organisasi yang bertujuan mempertahankan keterlibatan karyawan dan mengurangi tingkat pergantian sukarela melalui kebijakan seperti kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, dukungan keseimbangan kerja-kehidupan, sistem pengakuan (Natasya et al., 2025; Suhendar, 2021), dan budaya kerja yang positif. Secara paralel, manajemen talenta memainkan peran yang sama pentingnya dengan memastikan organisasi mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang memiliki potensi kuat dan kompetensi relevan. Bagi karyawan Generasi Z, praktik-praktik tersebut harus melampaui pendekatan sumber daya manusia konvensional dan sebaliknya dirancang dengan cara yang lebih adaptif, personal, dan berorientasi pada pengembangan. Ketika organisasi gagal menyelaraskan praktik retensi dan manajemen talenta mereka dengan nilai-nilai dan harapan generasi ini, keterikatan karyawan melemah dan niat untuk keluar menjadi lebih menonjol (Aditeresna & Mujiati, 2018; Darmawan et al., 2021).

Dalam konteks ini, loyalitas karyawan menjadi konstruk yang penting karena mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara psikologis, berkomitmen secara emosional, dan bersedia secara perilaku untuk tetap berada di organisasi mereka. Karyawan yang loyal tidak hanya kurang mungkin untuk pergi, tetapi juga lebih mungkin berkontribusi positif terhadap tujuan organisasi, berkolaborasi secara efektif, dan mempertahankan kinerja dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti (Mauludi & Kustini, 2022; Sulistyono & Ali, 2023; Wahyono et al., 2023). Sebaliknya, niat untuk keluar mewakili indikator awal dan andal dari potensi turnover, sering kali muncul dari ketidakpuasan, harapan yang tidak terpenuhi, atau identifikasi yang lemah dengan organisasi. Meskipun studi sebelumnya menunjukkan bahwa loyalitas karyawan cenderung mengurangi niat untuk keluar, penyelidikan empiris mengenai hubungan ini masih terbatas dalam konteks karyawan Generasi Z yang bekerja di startup kreatif, terutama di ekonomi emerging di mana ekosistem startup masih berkembang.

Penelitian ini didasarkan pada Teori Pertukaran Sosial, yang menjelaskan bahwa sikap dan perilaku karyawan dibentuk oleh pertukaran timbal balik antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi berinvestasi pada mereka melalui strategi retensi yang mendukung dan praktik manajemen talenta yang bermakna, mereka cenderung membalasnya dengan loyalitas, komitmen, dan keinginan yang lebih rendah untuk keluar. Penelitian ini juga mengacu pada perspektif yang lebih luas dari manajemen sumber daya manusia strategis, yang menekankan bahwa kesuksesan organisasi terkait erat dengan desain praktik SDM yang mampu membentuk perilaku karyawan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dari perspektif ini, strategi retensi dan manajemen talenta bukanlah alat SDM yang terpisah, melainkan mekanisme yang saling terhubung yang memengaruhi cara karyawan muda menafsirkan pengalaman organisasi mereka dan memutuskan apakah akan tetap tinggal atau pergi.

Meskipun penelitian tentang retensi talenta dan perilaku tenaga kerja generasi terus bertambah, masih ada beberapa kesenjangan penting. Pertama, sebagian besar literatur yang ada berfokus pada lingkungan korporat yang mapan, sementara realitas unik startup kreatif masih kurang dieksplorasi. Kedua, studi sebelumnya sering menganalisis retensi, manajemen talenta, loyalitas, dan niat untuk keluar secara terpisah, alih-alih mengintegrasikannya ke dalam kerangka penjelasan tunggal. Ketiga, perhatian yang terbatas diberikan pada konteks khusus Jawa Barat, meskipun wilayah ini mewakili pusat regional penting bagi kreativitas, kewirausahaan, dan pertumbuhan bisnis digital di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak strategi retensi dan manajemen talenta terhadap loyalitas karyawan dan niat untuk keluar di kalangan karyawan Generasi Z di startup kreatif di Jawa Barat. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang melibatkan 135 responden dan analisis melalui SmartPLS 3, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dengan menyajikan bukti empiris dan wawasan strategis mengenai bagaimana startup dapat mempertahankan talenta Generasi Z dengan lebih baik.

LANDASAN TEORI

A. Strategi Retensi

Strategi retensi merujuk pada serangkaian kebijakan dan praktik organisasi yang bertujuan untuk mengurangi tingkat pergantian karyawan dan meningkatkan stabilitas tenaga kerja jangka panjang, yang umumnya mencakup kompensasi yang kompetitif, peluang pengembangan karier, sistem pengakuan, pengaturan kerja yang fleksibel, dan budaya organisasi yang mendukung (Jain et al., 2020; Kumar et al., 2023). Dalam konteks tenaga kerja Generasi Z, strategi-strategi ini harus adaptif dan selaras dengan preferensi generasi tersebut, termasuk kebutuhan akan pembelajaran berkelanjutan, pekerjaan yang bermakna, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dari perspektif teoretis, strategi retensi erat kaitannya dengan Teori Pertukaran Sosial, yang menyarankan bahwa karyawan membalas perlakuan organisasi yang menguntungkan dengan sikap dan perilaku positif; ketika organisasi menyediakan lingkungan yang mendukung dan peluang pertumbuhan, karyawan lebih cenderung mengembangkan ikatan emosional dan komitmen (Elsafy & Oraby, 2022; Mittal & Kaur, 2022). Bukti empiris secara konsisten menunjukkan bahwa strategi retensi yang efektif secara signifikan mengurangi niat turnover sambil meningkatkan kepuasan kerja, dan peran ini menjadi semakin kritis di lingkungan startup, di mana ketidakpastian pekerjaan dan tekanan beban kerja seringkali lebih tinggi, sehingga membuat kelangsungan tenaga kerja lebih sulit dipertahankan (Awolusi & Jayakody, 2021; Mittal & Kaur, 2022).

B. Manajemen Talenta

Manajemen talenta mencakup upaya organisasi yang sistematis untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan secara optimal karyawan berpotensi tinggi guna mencapai tujuan strategis, termasuk proses seperti akuisisi talenta, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, perencanaan suksesi, dan keterlibatan karyawan (Rahmawati, 2019). Dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, manajemen talenta diakui sebagai fungsi strategis yang secara langsung memengaruhi daya saing organisasi dan keberlanjutan jangka panjang. Bagi tenaga kerja Generasi Z, manajemen talenta harus dirancang dengan cara yang lebih adaptif dan dipersonalisasi, dengan menekankan jalur pengembangan karier yang disesuaikan secara individual, lingkungan pembelajaran digital, serta mekanisme umpan balik yang cepat dan berkelanjutan (V. SUNITHA et al., 2023; Visser & Crane, 2012). Generasi ini sangat menghargai perolehan keterampilan, mobilitas karier, dan transparansi organisasi, sehingga program pengembangan talenta yang terstruktur dan berorientasi ke depan menjadi sangat penting. Bukti empiris menunjukkan bahwa manajemen talenta yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan tetapi juga memperkuat ikatan psikologis terhadap organisasi, yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan mengurangi niat untuk keluar.

C. Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan didefinisikan sebagai tingkat komitmen, keterikatan, dan kesediaan karyawan untuk tetap berada di organisasi dan berkontribusi, mencakup dimensi emosional dan perilaku seperti identifikasi dengan nilai-nilai organisasi, kesiapan untuk memberikan usaha ekstra, dan niat untuk tetap tinggal (Tasci, 2021; Yondonrenchin & Zanabazar, 2023). Karyawan yang loyal merupakan aset berharga karena mereka mendukung stabilitas organisasi, meningkatkan produktivitas, dan menumbuhkan budaya tempat kerja yang positif. Konsep ini sering dijelaskan melalui Komitmen Organisasi, yang menekankan peran komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif dalam membentuk perilaku karyawan. Dalam lingkungan startup yang ditandai dengan ketidakpastian tinggi dan perubahan cepat, loyalitas karyawan menjadi semakin kritis karena organisasi sangat bergantung pada individu yang berkomitmen untuk mempertahankan kinerja (Dey, 2023; Pramudita et al., 2022). Studi empiris menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang kuat dan akses ke peluang pengembangan cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi, dan yang penting, loyalitas berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan praktik organisasi—seperti strategi retensi dan manajemen talenta—dengan hasil perilaku kunci, termasuk niat untuk keluar (Dey, 2023; Sausan et al., 2021).

D. Niat untuk Keluar

Niat untuk keluar, yang juga dikenal sebagai niat turnover, merujuk pada kesediaan sadar dan sengaja seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat dan secara luas dianggap sebagai prediktor kuat perilaku turnover aktual. Niat ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk ketidakpuasan kerja, peluang pertumbuhan karier yang terbatas, kompensasi yang tidak memadai, kepemimpinan yang tidak efektif, dan ketidakcocokan antara harapan karyawan dan praktik organisasi (Jain et al., 2020; Kumar et al., 2023). Bukti empiris secara konsisten menunjukkan hubungan negatif antara niat untuk keluar dan loyalitas karyawan, di mana karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan diperlakukan secara adil jauh lebih kecil kemungkinannya untuk mempertimbangkan untuk keluar. Sebaliknya, strategi retensi yang lemah dan praktik manajemen

talenta yang tidak efektif cenderung meningkatkan ketidakpuasan dan memicu niat untuk keluar (Gelencsér et al., 2023; Pittino et al., 2016). Dalam konteks tenaga kerja Generasi Z, niat untuk keluar semakin dipengaruhi oleh banyaknya peluang kerja alternatif, aspirasi yang kuat untuk kemajuan karier yang cepat, serta preferensi terhadap lingkungan kerja yang bermakna, fleksibel, dan berorientasi pada tujuan.

E. Pengembangan Hipotesis

Hubungan antara strategi retensi, manajemen talenta, loyalitas karyawan, dan niat untuk keluar telah banyak diteliti dalam literatur sebelumnya, meskipun jarang diintegrasikan dalam satu kerangka kerja empiris yang komprehensif. Strategi retensi umumnya diharapkan memberikan pengaruh positif langsung terhadap loyalitas karyawan sekaligus mengurangi niat untuk keluar, karena praktik organisasi yang mendukung menumbuhkan keterlibatan dan kepuasan. Demikian pula, manajemen talenta dihipotesiskan dapat meningkatkan loyalitas karyawan dengan menyediakan peluang pengembangan terstruktur, kejelasan karier, dan pertumbuhan berkelanjutan, yang pada gilirannya mengurangi kemungkinan niat untuk keluar. Dalam studi ini, loyalitas karyawan lebih lanjut diposisikan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan praktik organisasi dengan hasil perilaku; berdasarkan Teori Pertukaran Sosial, karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang kuat melalui praktik sumber daya manusia yang efektif cenderung mengembangkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi, yang kemudian menurunkan niat mereka untuk keluar. Mekanisme mediasi ini menyoroti peran kritis ikatan psikologis dalam mentransformasikan intervensi organisasi menjadi hasil retensi karyawan, dan berdasarkan pertimbangan teoretis dan empiris ini, serangkaian hipotesis diusulkan untuk diuji dalam studi ini.

H1: Strategi retensi memiliki efek positif terhadap loyalitas karyawan.

H2: Manajemen talenta memiliki efek positif terhadap loyalitas karyawan.

H3: Strategi retensi memiliki efek negatif terhadap niat untuk keluar.

H4: Manajemen talenta memiliki efek negatif terhadap niat untuk keluar.

H5: Loyalitas karyawan memiliki efek negatif terhadap niat untuk keluar.

H6: Loyalitas karyawan memediasi hubungan antara strategi retensi dan niat untuk keluar.

H7: Loyalitas karyawan memediasi hubungan antara manajemen talenta dan niat untuk keluar.

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausal-eksplanatori untuk menguji hubungan antara strategi retensi, manajemen talenta, loyalitas karyawan, dan niat untuk keluar di kalangan karyawan Generasi Z. Pendekatan kuantitatif dianggap tepat karena memungkinkan pengujian hipotesis dan pengukuran hubungan antar variabel menggunakan teknik statistik. Penelitian ini bersifat cross-sectional, di mana data dikumpulkan pada satu titik waktu untuk menangkap persepsi dan sikap responden terhadap praktik organisasi.

B. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini terdiri dari karyawan Generasi Z yang bekerja di startup kreatif yang berlokasi di Jawa Barat. Startup-startup ini beroperasi di sektor-sektor seperti media digital, desain,

pembuatan konten, dan layanan berbasis teknologi, yang ditandai dengan inovasi tinggi dan lingkungan kerja yang dinamis.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling purposif, dengan kriteria meliputi: (1) responden termasuk dalam kelompok Generasi Z (umumnya berusia 18–27 tahun), (2) saat ini bekerja di startup kreatif, dan (3) memiliki pengalaman kerja minimal enam bulan untuk memastikan pemahaman terhadap praktik organisasi. Berdasarkan kriteria tersebut, total 135 tanggapan valid dikumpulkan dan digunakan untuk analisis. Ukuran sampel ini dianggap memadai untuk analisis menggunakan SmartPLS 3, karena Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) cocok untuk ukuran sampel yang relatif kecil hingga sedang.

C. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang didistribusikan secara daring melalui platform digital, yang dirancang untuk menangkap persepsi responden mengenai strategi retensi, praktik manajemen talenta, loyalitas karyawan, dan niat untuk keluar. Semua item pengukuran dievaluasi menggunakan skala Likert berkisar dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), yang memungkinkan pengukuran sikap dan persepsi. Sebelum distribusi skala penuh, instrumen tersebut menjalani uji coba untuk memastikan kejelasan, keandalan, dan validitas item; umpan balik yang diperoleh dari proses ini digunakan untuk menyempurnakan redaksi dan struktur kuesioner, sehingga meningkatkan kualitas data secara keseluruhan.

D. Pengukuran Variabel

Variabel-variabel dalam studi ini dioperasionalkan sebagai berikut: strategi retensi, sebagai variabel independen, diukur melalui indikator seperti kompensasi dan tunjangan, peluang pengembangan karier, keseimbangan kerja-kehidupan, dan dukungan organisasi; manajemen talenta, juga sebagai variabel independen, diukur melalui indikator termasuk pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, pengakuan talenta, dan perencanaan karier; loyalitas karyawan, sebagai variabel mediasi, diukur melalui indikator seperti komitmen terhadap organisasi, kesediaan untuk tetap tinggal, dan ikatan emosional; dan niat untuk keluar, sebagai variabel dependen, diukur melalui indikator yang mencerminkan keinginan atau rencana karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Semua item pengukuran diadaptasi dari literatur yang telah mapan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia untuk memastikan validitas isi.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan SmartPLS 3 dengan menerapkan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), yang dipilih karena kemampuannya menangani model kompleks dengan banyak konstruk, kesesuaiannya untuk analisis prediktif, serta ketangguhannya dalam menangani distribusi data non-normal. Analisis dilakukan dalam dua tahap utama: pertama, evaluasi model pengukuran (model luar), yang menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui validitas konvergen (muatan luar dan Average Variance Extracted/AVE), validitas diskriminan (kriteria Fornell-Larcker dan muatan silang), serta reliabilitas (Reliabilitas Komposit dan Cronbach's Alpha); dan kedua, evaluasi model struktural (model dalam), yang menguji hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang

diajukan menggunakan analisis koefisien jalur, koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), relevansi prediktif (Q^2), serta bootstrapping untuk menentukan signifikansi hubungan. Selain itu, analisis mediasi dilakukan untuk mengevaluasi efek tidak langsung dari strategi retensi dan manajemen talenta terhadap niat untuk keluar melalui loyalitas karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 135 responden yang mewakili karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan rintisan kreatif di Jawa Barat. Karakteristik demografis dianalisis untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai komposisi sampel dalam hal usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja, guna memastikan bahwa responden mewakili populasi sasaran secara memadai. Distribusi usia menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 21–23 tahun (34,1%), diikuti oleh 24–25 tahun (28,1%), 18–20 tahun (20,7%), dan 26–27 tahun (17,1%), yang mengindikasikan bahwa sebagian besar peserta berada pada tahap awal karier profesional mereka. Dari segi jenis kelamin, distribusinya relatif seimbang, dengan 54,1% responden laki-laki dan 45,9% perempuan, yang menunjukkan komposisi karyawan yang representatif di lingkungan startup kreatif. Mengenai latar belakang pendidikan, sebagian besar responden memiliki gelar Sarjana (57,8%), diikuti oleh Diploma (20,0%), Sekolah Menengah Atas (14,1%), dan gelar Pascasarjana (8,1%), yang mencerminkan tingkat pendidikan yang relatif tinggi yang umum ditemui di industri kreatif berbasis pengetahuan.

Dalam hal pengalaman kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman 1–2 tahun (36,3%), diikuti oleh 3–4 tahun (28,1%), lebih dari 4 tahun (20,0%), dan kurang dari 1 tahun (15,6%), menunjukkan bahwa sebagian besar peserta merupakan pendatang baru di dunia kerja, yang konsisten dengan karakteristik karyawan Generasi Z. Selain itu, berdasarkan jenis industri, responden sebagian besar bekerja di perusahaan rintisan media digital dan konten (31,1%), diikuti oleh teknologi dan pengembangan perangkat lunak (27,4%), desain grafis dan layanan kreatif (21,5%), pemasaran dan periklanan (12,6%), serta sektor lainnya (7,4%). Distribusi ini menyoroti dominasi sektor digital dan berbasis teknologi dalam ekosistem startup kreatif di Jawa Barat, yang memperkuat relevansi sampel dengan konteks penelitian.

B. Evaluasi Model Pengukuran (Model Luar)

Evaluasi model pengukuran (model luar) bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu strategi retensi, manajemen talenta, loyalitas karyawan, dan niat untuk keluar. Analisis dilakukan menggunakan SmartPLS 3 dengan menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan indikator reliabilitas.

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Sebuah konstruk dianggap valid jika outer loading setiap indikator melebihi 0,70 dan nilai AVE di atas 0,50.

Tabel 1. Hasil Validitas Konvergen

Variable	Indicator	Outer Loading	AVE
Retention Strategies	RS1	0.812	0.642

	RS2	0.845	
	RS3	0.798	
	RS4	0.776	
Talent Management	TM1	0.834	0.668
	TM2	0.861	
	TM3	0.807	
	TM4	0.792	
Employee Loyalty	EL1	0.873	0.701
	EL2	0.852	
	EL3	0.816	
Intention to Leave	ITL1	0.842	0.676
	ITL2	0.828	
	ITL3	0.801	

Hasil yang disajikan dalam Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi kriteria validitas konvergen, sebagaimana dibuktikan oleh nilai outer loading yang melebihi ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0,70. Secara spesifik, indikator untuk strategi retensi berkisar antara 0,776 hingga 0,845 dengan AVE sebesar 0,642, manajemen talenta berkisar antara 0,792 hingga 0,861 dengan AVE sebesar 0,668, loyalitas karyawan berkisar antara 0,816 hingga 0,873 dengan AVE tertinggi sebesar 0,701, dan niat untuk keluar berkisar antara 0,801 hingga 0,842 dengan AVE sebesar 0,676. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk diwakili dengan baik oleh indikatornya masing-masing dan bahwa varians yang dijelaskan oleh konstruk tersebut lebih besar daripada kesalahan pengukuran. Nilai AVE yang relatif tinggi semakin mengonfirmasi bahwa semua variabel laten menangkap lebih dari 50% varians indikatornya, menunjukkan konsistensi internal yang kuat dan validitas konstruk. Secara keseluruhan, temuan ini mengonfirmasi bahwa model pengukuran memenuhi persyaratan validitas konvergen dan cocok untuk analisis model struktural lebih lanjut.

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan memastikan bahwa setiap konstruk berbeda dari konstruk lain dalam model. Penelitian ini menggunakan Kriteria Fornell-Larcker dan Cross Loadings untuk menilai validitas diskriminan.

Tabel 2. Kriteria Fornell-Larcker

Variable	RS	TM	EL	ITL
Retention Strategies (RS)	0.801			
Talent Management (TM)	0.612	0.817		
Employee Loyalty (EL)	0.689	0.721	0.838	
Intention to Leave (ITL)	-0.558	-0.532	-0.721	0.822

Hasil analisis Fornell-Larcker pada Tabel 2 menegaskan bahwa model tersebut memenuhi validitas diskriminan, karena akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk (RS = 0,801, TM = 0,817, EL = 0,838, ITL = 0,822) lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Strategi retensi (RS) menunjukkan korelasi positif sedang dengan manajemen talenta (0,612) dan loyalitas karyawan (0,689), serta korelasi negatif dengan niat untuk keluar (-0,558), sementara manajemen talenta (TM) memiliki hubungan yang kuat dengan loyalitas karyawan (0,721) dan hubungan negatif dengan niat untuk keluar (-0,532). Loyalitas karyawan (EL) menunjukkan hubungan terbalik terkuat dengan niat untuk keluar (-0,721), yang menunjukkan perannya yang sentral dalam mengurangi niat untuk

keluar. Yang penting, dalam semua kasus, nilai diagonal melebihi korelasi di luar diagonal, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk secara empiris berbeda dan mengukur konsep yang unik, sehingga mengkonfirmasi validitas diskriminan yang memadai dan mendukung ketahanan model pengukuran.

Table 3. Cross Loadings

Indicator	RS	TM	EL	ITL
RS1	0.812	0.521	0.584	-0.432
RS2	0.845	0.547	0.612	-0.451
RS3	0.798	0.498	0.573	-0.409
RS4	0.776	0.462	0.541	-0.388
TM1	0.533	0.834	0.621	-0.441
TM2	0.557	0.861	0.653	-0.468
TM3	0.489	0.807	0.612	-0.429
TM4	0.472	0.792	0.598	-0.417
EL1	0.612	0.654	0.873	-0.623
EL2	0.589	0.631	0.852	-0.601
EL3	0.563	0.598	0.816	-0.574
ITL1	-0.471	-0.452	-0.612	0.842
ITL2	-0.443	-0.431	-0.598	0.828
ITL3	-0.419	-0.408	-0.571	0.801

Hasil cross-loading pada Tabel 3 semakin memperkuat bahwa model pengukuran memenuhi persyaratan validitas diskriminan, karena setiap indikator memiliki beban tertinggi pada konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Secara khusus, semua indikator strategi retensi (RS1–RS4) menunjukkan beban terkuat pada RS (0,776–0,845), indikator manajemen bakat (TM1–TM4) memiliki beban tertinggi pada TM (0,792–0,861), indikator loyalitas karyawan (EL1–EL3) menunjukkan beban tertinggi pada EL (0,816–0,873), dan indikator niat untuk keluar (ITL1–ITL3) memiliki beban terkuat pada ITL (0,801–0,842). Meskipun terdapat beban silang moderat antar-konstrukt—terutama antara strategi retensi, manajemen talenta, dan loyalitas karyawan—nilai-nilai ini tetap secara konsisten lebih rendah daripada beban utama mereka, menunjukkan bahwa setiap indikator lebih kuat terkait dengan variabel laten yang dimaksud. Selain itu, beban silang negatif niat untuk keluar dengan konstruk lain semakin mendukung ekspektasi teoretis mengenai hubungan terbalik. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk secara empiris berbeda dan bahwa indikator-indikator tersebut secara andal mengukur variabel masing-masing, sehingga memperkuat ketahanan model pengukuran.

3. Analisis Reliabilitas

Reliabilitas dalam studi ini dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha dan Reliabilitas Komposit (CR), di mana suatu konstruk dianggap andal jika kedua nilai tersebut melebihi ambang batas 0,70; hasil menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria ini, dengan strategi retensi menunjukkan nilai 0,873 (Cronbach's Alpha) dan 0,912 (CR), manajemen talenta 0,889 dan 0,923, loyalitas karyawan 0,864 dan 0,909, serta niat untuk keluar 0,842 dan 0,901. Temuan ini menunjukkan bahwa semua konstruk menunjukkan konsistensi internal dan reliabilitas pengukuran yang tinggi, yang menegaskan bahwa indikator yang digunakan stabil dan konsisten dalam mengukur variabel laten masing-masing, sehingga mendukung ketahanan model pengukuran untuk analisis lebih lanjut.

C. Evaluasi Model Struktural (Model Dalam)

Evaluasi model struktural (model dalam) bertujuan untuk menganalisis hubungan antar konstruk dan menguji hipotesis yang diajukan. Analisis dilakukan menggunakan SmartPLS 3 dengan menilai koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), relevansi prediktif (Q^2), serta pengujian hipotesis melalui bootstrapping.

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) mencerminkan daya penjas model dalam memprediksi variabel endogen, dan hasilnya menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kemampuan prediktif yang substansial. Secara spesifik, nilai R^2 untuk loyalitas karyawan (EL) adalah 0,612, yang menunjukkan bahwa 61,2% variansnya dijelaskan oleh strategi retensi dan manajemen talenta, yang dapat diartikan sebagai tingkat daya penjas yang moderat. Sementara itu, niat untuk keluar (ITL) memiliki nilai R^2 sebesar 0,689, yang menunjukkan bahwa 68,9% variansnya dijelaskan oleh strategi retensi, manajemen talenta, dan loyalitas karyawan, yang mewakili tingkat daya penjas sedang hingga kuat. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa model mampu menjelaskan proporsi varians yang signifikan pada konstruksi endogen utama, sehingga mendukung ketangguhannya dalam memprediksi hasil perilaku karyawan.

2. Ukuran Efek (f^2)

Ukuran efek (f^2) mengevaluasi kontribusi setiap variabel eksogen terhadap nilai R^2 dari konstruksi endogen.

Table 4. Effect Size (f^2)

Relationship	f^2 Value	Interpretation
RS → EL	0.182	Medium
TM → EL	0.247	Medium
RS → ITL	0.121	Small-Medium
TM → ITL	0.098	Small
EL → ITL	0.356	Large

Hasil ukuran efek (f^2) pada Tabel 4 menunjukkan tingkat pengaruh yang bervariasi di antara hubungan-hubungan dalam model struktural. Strategi retensi (RS) dan manajemen talenta (TM) sama-sama menunjukkan efek sedang terhadap loyalitas karyawan (EL), dengan nilai f^2 masing-masing sebesar 0,182 dan 0,247, yang mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut memainkan peran yang signifikan dalam membentuk loyalitas karyawan, dengan manajemen talenta memberikan kontribusi yang sedikit lebih kuat. Terkait dengan niat untuk keluar (ITL), strategi retensi menunjukkan efek kecil hingga sedang ($f^2 = 0,121$), sementara manajemen talenta menunjukkan efek yang relatif lebih kecil ($f^2 = 0,098$), yang mengindikasikan bahwa pengaruh langsung keduanya terhadap niat untuk keluar memang ada namun tidak dominan. Secara khusus, loyalitas karyawan menunjukkan efek besar terhadap niat untuk keluar ($f^2 = 0,356$), menyoroti perannya yang kritis sebagai prediktor paling berpengaruh dalam mengurangi niat karyawan untuk keluar. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa meskipun praktik organisasi seperti strategi retensi dan manajemen talenta penting, dampaknya menjadi jauh lebih kuat ketika dimediasi melalui loyalitas karyawan.

3. Relevansi Prediktif (Q^2)

Relevansi prediktif (Q^2) dievaluasi menggunakan prosedur blindfolding untuk menilai akurasi prediktif model, dan hasilnya menunjukkan kemampuan prediktif yang kuat untuk variabel endogen. Secara spesifik, loyalitas karyawan menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0,421 dan niat untuk keluar sebesar 0,458, keduanya masuk dalam kategori relevansi prediktif yang kuat. Karena semua nilai Q^2 lebih besar dari nol, hal ini menegaskan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik dan mampu memprediksi data yang diamati secara akurat, sehingga mendukung ketahanan dan kegunaan praktis dari model struktural.

4. Pengujian Hipotesis (Koefisien Jalur)

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5% (nilai $t > 1,96$).

Table 5. Hypothesis Testing Results

	Relationship	Path Coefficient	t-value	p-value	Result
H1	Retention Strategies → Employee Loyalty	0.384	4.921	0.000	Supported
H2	Talent Management → Employee Loyalty	0.457	5.673	0.000	Supported
H3	Retention Strategies → Intention to Leave	-0.291	3.842	0.000	Supported
H4	Talent Management → Intention to Leave	-0.263	3.115	0.002	Supported
H5	Employee Loyalty → Intention to Leave	-0.478	6.204	0.000	Supported

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa semua hubungan yang diusulkan bersifat signifikan secara statistik dan didukung, sebagaimana dibuktikan oleh nilai t yang melebihi 1,96 dan nilai p di bawah 0,05. Strategi retensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan ($\beta = 0,384$; $t = 4,921$; $p < 0,001$), sedangkan manajemen bakat menunjukkan pengaruh positif yang lebih kuat terhadap loyalitas karyawan ($\beta = 0,457$; $t = 5,673$; $p < 0,001$), yang menunjukkan bahwa praktik yang berorientasi pada pengembangan memainkan peran penting dalam menumbuhkan komitmen. Baik strategi retensi ($\beta = -0,291$; $t = 3,842$; $p < 0,001$) maupun manajemen talenta ($\beta = -0,263$; $t = 3,115$; $p = 0,002$) menunjukkan efek negatif yang signifikan terhadap niat untuk keluar, menunjukkan bahwa praktik organisasi yang efektif dapat secara langsung mengurangi niat untuk keluar. Secara khusus, loyalitas karyawan menunjukkan efek negatif terkuat terhadap niat untuk keluar ($\beta = -0,478$; $t = 6,204$; $p < 0,001$), menyoroti perannya yang sentral sebagai prediktor paling berpengaruh dalam meminimalkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa meskipun strategi retensi dan manajemen talenta merupakan pendorong penting, dampaknya dalam mengurangi niat untuk keluar diperkuat secara substansial melalui pengembangan loyalitas karyawan yang kuat.

5. Analisis Mediasi

Analisis mediasi dilakukan untuk menguji efek tidak langsung dari strategi retensi dan manajemen talenta terhadap niat untuk keluar melalui loyalitas karyawan.

Table 6. Mediation Effects

Relationship	Indirect Effect	t-value	p-value	Result
RS → EL → ITL	-0.183	3.912	0.000	Partial Mediation
TM → EL → ITL	-0.218	4.287	0.000	Partial Mediation

Analisis mediasi pada Tabel 6 menunjukkan bahwa loyalitas karyawan secara signifikan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara strategi retensi dan niat untuk keluar,

serta antara manajemen talenta dan niat untuk keluar. Secara spesifik, efek tidak langsung dari strategi retensi terhadap niat untuk keluar melalui loyalitas karyawan bersifat signifikan ($\beta = -0,183$; $t = 3,912$; $p < 0,001$), sementara manajemen talenta juga menunjukkan efek tidak langsung yang signifikan ($\beta = -0,218$; $t = 4,287$; $p < 0,001$). Kedua hubungan tersebut dikategorikan sebagai mediasi parsial, artinya strategi retensi dan manajemen talenta memengaruhi niat untuk keluar baik secara langsung maupun tidak langsung melalui loyalitas karyawan. Secara khusus, efek tidak langsung dari manajemen talenta sedikit lebih kuat, menunjukkan bahwa praktik yang berorientasi pada pengembangan lebih efektif dalam membangun loyalitas, yang pada gilirannya mengurangi niat untuk keluar. Temuan ini menyoroti bahwa loyalitas karyawan berfungsi sebagai mekanisme psikologis kunci yang menerjemahkan praktik organisasi menjadi penurunan niat untuk keluar, memperkuat pentingnya memupuk ikatan emosional dan organisasi yang kuat di antara karyawan.

Pembahasan

Studi ini memberikan bukti empiris mengenai bagaimana strategi retensi dan manajemen talenta memengaruhi loyalitas karyawan dan niat untuk keluar di kalangan karyawan Generasi Z di startup kreatif di Jawa Barat. Temuan menunjukkan bahwa baik strategi retensi maupun manajemen talenta secara signifikan berkontribusi dalam memperkuat loyalitas karyawan, yang pada gilirannya memainkan peran krusial dalam mengurangi niat untuk keluar. Hasil ini memperkuat asumsi bahwa praktik organisasi harus selaras dengan harapan dan nilai-nilai Generasi Z untuk mencapai stabilitas tenaga kerja.

Pertama, efek positif dan signifikan dari strategi retensi terhadap loyalitas karyawan menunjukkan bahwa upaya organisasi seperti kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, dan keseimbangan kerja-kehidupan sangat penting dalam menumbuhkan komitmen di antara karyawan. Generasi Z cenderung mengevaluasi tempat kerja mereka tidak hanya berdasarkan imbalan finansial, tetapi juga pada bagaimana organisasi mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional mereka. Temuan ini sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial, yang menjelaskan bahwa karyawan membalas dukungan organisasi dengan sikap positif, termasuk loyalitas dan keterlibatan (Gelencsér et al., 2023; Kumar et al., 2023; V. SUNITHA et al., 2023). Dalam konteks startup, di mana ketidakpastian pekerjaan relatif tinggi, strategi retensi yang efektif menjadi semakin kritis dalam mempertahankan kepercayaan dan keterikatan karyawan.

Kedua, manajemen talenta menunjukkan pengaruh yang lebih kuat terhadap loyalitas karyawan dibandingkan dengan strategi retensi. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan terstruktur, peluang pembelajaran berkelanjutan, dan jalur karier yang jelas sangat dihargai oleh karyawan Generasi Z. Berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Z memprioritaskan penguasaan keterampilan dan percepatan karier, menjadikan manajemen talenta sebagai alat strategis bagi organisasi. Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia, temuan ini menyoroti bahwa organisasi harus beralih dari praktik HR tradisional menuju sistem pengembangan talenta yang lebih dinamis dan personal. Startup kreatif, khususnya, perlu berinvestasi dalam mentoring, platform pelatihan digital, dan mekanisme umpan balik kinerja untuk mempertahankan keterlibatan karyawan (V. SUNITHA et al., 2023; Visser & Crane, 2012; Xu, 2024).

Ketiga, baik strategi retensi maupun manajemen talenta ditemukan memiliki efek negatif yang signifikan terhadap niat untuk keluar. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang kuat dan peluang pengembangan, kemungkinan mereka

untuk keluar berkurang secara substansial. Namun, besarnya efek langsung ini lebih rendah dibandingkan dengan pengaruh loyalitas karyawan terhadap niat untuk keluar. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun praktik organisasi penting, efektivitasnya sebagian besar dimediasi oleh keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Jain et al., 2020; Kumar et al., 2023).

Temuan paling kritis dalam studi ini adalah hubungan negatif yang kuat antara loyalitas karyawan dan niat untuk keluar. Loyalitas karyawan muncul sebagai prediktor paling berpengaruh dalam mengurangi niat turnover, menunjukkan bahwa keterikatan psikologis memainkan peran sentral dalam retensi tenaga kerja. Karyawan yang merasa terhubung dengan organisasinya cenderung tidak mencari pekerjaan alternatif, bahkan di pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif. Temuan ini sejalan dengan konsep Komitmen Organisasi, yang menekankan bahwa komitmen afektif secara signifikan mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi (Mauludi & Kustini, 2022; Sulistyono & Ali, 2023; Wahyono et al., 2023).

Selain itu, analisis mediasi menegaskan bahwa loyalitas karyawan berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara strategi retensi, manajemen talenta, dan niat untuk keluar. Hal ini menyiratkan bahwa praktik organisasi memengaruhi niat untuk keluar baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengembangan loyalitas. Dalam konteks praktis, ini berarti bahwa sekadar menerapkan kebijakan SDM saja tidak cukup; organisasi juga harus memastikan bahwa kebijakan tersebut diwujudkan dalam pengalaman karyawan yang bermakna yang memupuk keterikatan emosional.

Dalam konteks spesifik startup kreatif di Jawa Barat, temuan ini menyoroti pentingnya mengadopsi pendekatan holistik dalam manajemen sumber daya manusia. Startup harus melampaui upaya retensi dasar dan fokus pada penciptaan ekosistem yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan kesejahteraan karyawan. Mengingat sifat dinamis dan seringkali tidak pasti dari lingkungan startup, organisasi yang gagal memenuhi harapan Generasi Z mungkin menghadapi tingkat turnover yang lebih tinggi dan penurunan kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, studi ini berkontribusi pada literatur dengan menyediakan model terintegrasi yang menjelaskan bagaimana strategi retensi dan manajemen talenta memengaruhi perilaku karyawan melalui peran mediasi loyalitas. Temuan ini menekankan bahwa loyalitas karyawan bukan sekadar hasil, tetapi juga mekanisme melalui mana praktik organisasi memengaruhi niat untuk keluar. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mempertahankan talenta Generasi Z harus memprioritaskan strategi yang membangun dukungan fungsional dan koneksi emosional di tempat kerja.

KESIMPULAN

Studi ini menyimpulkan bahwa strategi retensi dan manajemen talenta memainkan peran krusial dalam membentuk perilaku karyawan, khususnya dalam meningkatkan loyalitas dan mengurangi niat untuk keluar di kalangan karyawan Generasi Z di startup kreatif. Temuan menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara signifikan meningkatkan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya menjadi faktor paling berpengaruh dalam menurunkan niat untuk keluar, sementara efek langsungnya terhadap niat untuk keluar menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh loyalitas, menyoroti pentingnya ikatan psikologis dalam lingkungan organisasi. Selain itu, hasil penelitian menekankan

bahwa karyawan Generasi Z memprioritaskan pengembangan karier, pembelajaran berkelanjutan, dan pengalaman kerja yang bermakna daripada manfaat kerja tradisional, sehingga organisasi—terutama startup—diperlukan untuk mengadopsi praktik sumber daya manusia yang adaptif dan berpusat pada karyawan. Dengan mengintegrasikan strategi retensi yang efektif dengan sistem manajemen talenta yang terstruktur, organisasi dapat menumbuhkan tenaga kerja yang lebih berkomitmen dan meningkatkan keberlanjutan jangka panjang. Secara keseluruhan, studi ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dengan memperkuat relevansi Teori Pertukaran Sosial dalam menjelaskan perilaku karyawan dan menawarkan wawasan yang dapat diterapkan untuk mengelola talenta Generasi Z, sekaligus menyarankan agar penelitian di masa depan mengeksplorasi variabel tambahan seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja untuk lebih memperkaya pemahaman tentang retensi karyawan di industri yang dinamis.

REFERENSI

- Aditeresna, K. A. R., & Mujiati, N. W. (2018). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan di Kutabex Hotel. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(11), 5814–5845.
- Auliana, L. (2016). The influence of competitive strategy on business performance of the fashion creative industry in West Java. *Academy of Strategic Management Journal*, 15, 239–248.
- Awolusi, O. D., & Jayakody, S. S. (2021). Exploring the Impact of Human Resource Management Practices on Employee's Retention: Evidence from the Food and Beverage Industry in the State of Qatar. *Journal of Social and Development Sciences*, 12(4 (S)), 39–58.
- Becker, K. L. (2022). We want connection and we do not mean wi-fi: Examining the impacts of Covid-19 on Gen Z's work and employment outcomes. *Management Research Review*, 45(5), 684–699.
- Darmawan, D., Iriandha, D., Indrianto, D., Sigita, D. S., & Cahyani, D. (2021). Hubungan Remunerasi, Retensi dan Kinerja Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 1(4), 129–133.
- Dey, C. (2023). ANALYZING THE ROLE OF WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE LOYALTY IN INDIAN STARTUPS: A LINEAR REGRESSION-BASED APPROACH.
- Elsafy, A., & Oraby, M. (2022). The impact of training on employee retention: An empirical research on the private sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58–74.
- Fraňtířová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28–39.
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kórmüves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Huaicun, Z., Yuna, K., & Kada, Y. (2023). Mechanisms and challenges of renewable energy cooperation in Northeast Asia. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 1(01), 31–48. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v1i01.25>
- Jain, P. K., Jain, M., & Pamula, R. (2020). Explaining and predicting employees' attrition: a machine learning approach. *SN Applied Sciences*, 2(4), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2519-4>
- Jordan, M. H., & Desiana, P. M. (2024). THE INFLUENCE OF EMPLOYER BRANDING ON INTENTION TO APPLY, MEDIATED BY ORGANIZATION REPUTATION AND PERSON ORGANIZATION FIT IN GENERATION Z TALENT CANDIDATES. *Journal of Syntax Literate*, 9(11).
- Kumar, A., Dogar, H., Mangi, Q. A., Shaikh, S., & Bhutto, S. (2023). A Quantitative Analysis of Organizational Silence and Turnover Intention: An Outcome with CB-SEM. *Journal of Social Sciences Advancement*, 4(2), 7–14. <https://doi.org/10.52223/jssa23-040202-64>
- Mauludi, M. F., & Kustini, K. (2022). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Loyalitas Karyawan pada Generasi Milenial. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 472–476.
- Mittal, E., & Kaur, N. (2022). Articulation of employee retention through supervisory support: A serial-mediation investigation. *Human Systems Management*, 41(6), 717–729.
- Natasya, F. J., Qurratu'aini, N. I., & Fitrianto, R. I. (2025). PERAN KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON

- FINANSIAL DALAM MENINGKATKAN RETENSI KARYAWAN. *J-MACC: Journal of Management and Accounting*, 8(1), 28–37.
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75–89.
- Pramudita, B., Suyono, J., & Elisabeth, D. R. (2022). The Influence of Career Development, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Employee Loyalty. *Jurnal Ekonomi*, 22(2), 81–92.
- Rahmawati, H. A. (2019). Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada pd. bpr bank daerah lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419–429.
- Saptono, P. B., Khozen, I., Mahmud, G., Hodžić, S., Pratiwi, I., Purwanto, D., & Imantoro, L. W. (2024). Flourishing MSMEs: The role of innovation, creative compliance, and tax incentives. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(12), 532.
- Sausan, N. S., Nasution, A. M. U., & Sabrina, H. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Foods Manufacture. *Economics, Business and Management Science Journal*, 1(1), 6–13. <https://doi.org/10.34007/ebmsj.v1i1.3>
- Suhendar, A. D. (2021). PENGARUH KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA DAN RETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(2), 182–193.
- Sulistyo, U. F. P., & Ali, S. (2023). Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Work–Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. *Veteran Economics, Management & Accounting Review*, 1(2), 62–73.
- Sumintapura, I. W. (2022). Creative Company Culture in Improving Company Performance in Textile Industry at Bandung District West Java, Indonesia. *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 4(2), 34–43.
- Suseno, I., Yohanna, L., & Sondari, E. (2022). Islamic financial literacy and management for MSMEs. *Proceeding of the International Conference on Family Business and Entrepreneurship*, 2(1).
- Tasci, A. D. A. (2021). A critical review and reconstruction of perceptual brand equity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 166–198. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0186>
- V. SUNITHA, V, V., D, S., JAYKARTHIKEYAN, & SHIVAKUMAR. (2023). a Study on Employees Retention With Reference To Cholamandalam Investment and Finance Company Limited, Chennai. *Russian Law Journal*, 11(12s), 89–93. <https://doi.org/10.52783/rlj.v11i12s.2004>
- Visser, W., & Crane, A. (2012). Corporate Sustainability and the Individual: Understanding What Drives Sustainability Professionals as Change Agents. *SSRN Electronic Journal*, January. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1559087>
- Wahyono, D., Supriandi, S., & Pontoan, D. R. (2023). Menguji Hubungan Antara Strategi Pemasaran, Loyalitas Pelanggan, Keterlibatan Karyawan Terhadap Profitabilitas UMKM Kuliner di Kota Bandung. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 106–117.
- Xu, Q. (2024). Study on the Impact of Employee Diversity and Inclusive Management on Organizational Performance. *Scientific Journal of Economics and Management Research*, 6(7), 9–13. <https://doi.org/10.54691/q1zzq579>
- Yondonrenchin, M., & Zanabazar, A. (2023). Relationship between Multiplier, Employee Job Attitude, and Employee Engagement. *Archives of Business Research*, 11(7), 70–82. <https://doi.org/10.14738/abr.117.15045>
- Zhou, Z., Mehmood, S., Khan, A. A., Ahmad, Z., & Khan, S. (2022). Revival of sun-and-beach tourism through the lens of regulatory and risk dimensions of environmental sustainability. *Heliyon*, 8(10), e10893. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10893>