

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis global saat ini telah memasuki babak baru yang ditandai dengan transformasi digital dan otomatisasi di hampir seluruh lini operasional perusahaan. Namun demikian, kecanggihan teknologi yang dimiliki suatu organisasi pada akhirnya dapat dengan mudah ditiru oleh kompetitor, sehingga tidak lagi cukup untuk dijadikan sebagai satu-satunya sumber keunggulan kompetitif jangka panjang. Deloitte (2026) dalam laporan *Global Human Capital Trends* menyebutkan bahwa keunggulan kompetitif organisasi saat ini lebih banyak ditentukan oleh kemampuan mengembangkan sisi manusia (*human edge*), bukan lagi semata-mata oleh diferensiasi teknologi, mengingat teknologi seperti kecerdasan buatan kini semakin mudah diakses dan direplikasi oleh siapa pun. Dengan kata lain, faktor manusia kembali menjadi penentu utama keberhasilan organisasi di tengah arus perubahan yang berlangsung semakin cepat.

Sumber daya manusia telah berkembang dari sekadar komponen produksi pendukung menjadi aset strategis utama yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup dan daya saing sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia telah dipengaruhi oleh globalisasi, membuat pengelolaan perusahaan lebih kompleks daripada sebelumnya. Dalam era transformasi digital dan globalisasi saat ini, strategi manajemen sumber daya manusia (SHRM) menjadi penting untuk memastikan perusahaan tetap

kuat, inovatif, dan inklusif di tengah perekonomian global yang semakin bersatu. Akibatnya, di era persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) telah menjadi aset strategis yang paling penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Sekarang, kemenangan dalam persaingan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaiknya, bukan hanya kekuatan teknologi atau modal finansial (Karim *et al.*, 2025). Konsep *talent management* muncul untuk mengatasi masalah ini dan mencakup berbagai praktik strategis seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan manajemen karier karyawan (Singh, 2021).

Fenomena rendahnya keterlibatan karyawan atau keterikatan karyawan menjadi masalah serius yang berdampak luas di seluruh dunia. Menurut Laporan *State of the Global Workplace 2024*, hanya 23% karyawan di seluruh dunia dianggap benar-benar terlibat, 62% lainnya tidak terlibat, dan 15% sisanya secara aktif tidak terlibat. Kondisi ini memiliki dampak ekonomi yang signifikan. Gallup (2024) memperkirakan bahwa rendahnya partisipasi karyawan menyebabkan kerugian ekonomi global sebesar 8,9 triliun dolar, atau 9% dari PDB global. Jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan lebih tinggi karena tingkat partisipasi karyawan yang rendah.

Masalah tersebut semakin kompleks ketika dikaitkan dengan pergeseran demografis angkatan kerja yang kini didominasi oleh Generasi Z dan Generasi Milenial. Sebagai kelompok usia produktif terbesar di

Indonesia, Generasi Z menyumbang sekitar 34,7 persen dari total penduduk usia produktif, menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS). Dengan demikian, Generasi Z dan Milenial dianggap sebagai sumber tenaga kerja utama yang akan menentukan bagaimana dunia kerja akan berkembang di masa depan. Dengan perkembangan ini, Generasi Z dan Milenial menunjukkan fitur yang berbeda dari generasi sebelumnya. Dalam memilih pekerjaan, mereka tidak hanya mempertimbangkan gaji, tetapi juga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, fleksibilitas kerja, dan kesempatan untuk berkembang (Badan Pusat Statistik, 2021).

Seperti yang ditunjukkan oleh hasil survei yang dikutip oleh berbagai media, sebagian besar Generasi Z dan Milenial menginginkan jam kerja yang fleksibel dan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mereka. Fenomena ini menimbulkan masalah bagi perusahaan yang mengelola sumber daya manusia. Jika perusahaan terus menerapkan pola kerja konvensional tanpa mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas dan keseimbangan dalam kehidupan kerja, ada kemungkinan bahwa karyawan akan kurang terlibat. Dalam jangka panjang, kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan berbakat, terutama dari Generasi Z, dapat terpengaruh oleh kondisi ini. Akibatnya, perusahaan harus mengubah strategi manajemen sumber daya manusia mereka untuk memenuhi ekspektasi tenaga kerja generasi baru (Statistik Pemuda Indonesia, 2024).

Angkatan kerja Indonesia saat ini telah mengalami pergeseran yang sangat besar dalam demografinya, dengan dominasi kombinasi Generasi Z

dan Milenial, dua generasi pekerja muda. Kehadiran kedua generasi di ekosistem profesional mengubah peta kekuatan dan cara banyak organisasi menggunakan sistem *talent management* konvensional. Pekerja Gen Z dan Milenial membawa preferensi, nilai-nilai, dan harapan kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka tidak lagi menilai keberhasilan karir berdasarkan standar karir konvensional, seperti mempertahankan stabilitas keuangan atau mengejar posisi manajerial struktural. Sebaliknya, mereka memprioritaskan fleksibilitas kerja baik dalam hal waktu maupun ruang untuk merevitalisasi produktivitas (BPS, 2024).

Tabel 1.1 Jumlah Generasi Z dan Milenial dalam Dunia Kerja

Golongan Umur (Tahun)	Angkatan Kerja (AK)			
	Bekerja (Orang)	Pengangguran (Orang)	AK (Orang)	Presentase %
15-19	4.936.027	1.502.556	6.438.583	76.66
20-24	13.977.178	2.341.011	16.318.189	85.65
25-29	16.577.144	1.184.088	17.761.232	93.33
30-34	16.913.459	607.168	17.520.627	96.53

Sumber: Data BPS Agustus Tahun 2025.

Pada bulan Agustus 2025, ada 58.038.631 orang yang bekerja dalam kelompok umur 15-19, 20-24, 25-29, dan 30-34 tahun. Pada keempat kelompok umur ini, jumlah angkatan kerja lebih banyak daripada pengangguran. Sehubungan dengan populasi yang berusia 25 hingga 34 tahun, yaitu tingkat pekerja generasi Z dan Milenial mencapai 94,93 persen. Keterlibatan individu dalam dunia kerja sangat penting untuk mencapai tujuan, jika potensinya digunakan untuk meningkatkan perusahaan, itu akan menjadi kesuksesan tersendiri (Data BPS Menurut Kelompok Umur, 2025).

Perbedaan karakteristik antargenerasi dalam angkatan kerja tersebut perlu ditegaskan melalui batasan tahun lahir dan usia yang jelas agar ruang lingkup Generasi Z dan Generasi Milenial dalam penelitian ini tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda. Klasifikasi generasi berdasarkan tahun lahir dan usia dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2 Klasifikasi Generasi Berdasarkan Tahun Lahir dan Usia

Generasi	Tahun Lahir	Usia (2026)
Generasi X	1965–1980	45–61 tahun
Generasi Y (Milenial)	1981–1996	29–45 tahun
Generasi Z	1997–2012	13–29 tahun
Generasi Alpha	2013–sekarang	<13 tahun

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.2, pada tahun 2026 Generasi Z berada pada rentang usia 13–29 tahun, sedangkan Generasi Y atau Generasi Milenial berada pada rentang usia 29–45 tahun. Dengan demikian, karyawan yang menjadi subjek dalam penelitian ini, yakni Generasi Z yang telah memasuki dunia kerja beserta Generasi Milenial, berada pada rentang usia sekitar 18 hingga 45 tahun. Rentang usia tersebut sejalan dengan kelompok umur produktif yang mendominasi angkatan kerja nasional sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.1, sehingga kedua generasi tersebut menjadi fokus utama dalam kajian mengenai *employee retention* pada penelitian ini.

Talent management adalah salah satu elemen penting yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Jika sumber daya yang tersedia tidak dikelola dengan baik, mereka tidak akan dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan. Oleh karena itu, peran talenta karyawan sangat penting untuk memajukan perusahaan. Salah satu alat yang

paling efektif dalam memastikan bahwa karyawan tetap terlibat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka adalah *talent management* (Widyawati, 2025). Menurut Panggabean (2023), *talent management* adalah proses untuk memastikan suatu perusahaan mampu mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Secara umum, *talent management* adalah gambaran tentang kemajuan dan persyaratan perusahaan untuk memenuhi bidang pekerjaan. Untuk promosi karyawan, perusahaan secara bertahap akan melakukan pelatihan dan pemantauan terus menerus. Perusahaan harus fokus untuk mencari, mengawasi, dan mempertahankan karyawan terbaik jika mereka ingin meningkatkan keuntungan dari ruang lingkup bisnisnya saat ini dan terus berkembang. Perusahaan yang baik memiliki banyak karyawan yang berbakat dan dapat bekerja sama dengan nilai-nilai, visi, dan misi perusahaan. Hubungan ini didasarkan pada *Social Exchange Theory*, yang mengatakan bahwa ketika sebuah organisasi menginvestasikan sumber daya dan memberikan perhatian yang besar pada bakat dan masa depan karyawannya, karyawan secara psikologis akan merasa harus memberikan timbal balik (norma timbal balik) dalam bentuk komitmen penuh untuk tetap setia dan bertahan pada organisasi tersebut (Blau, 2014).

Strategi *talent management* perusahaan Indonesia harus disesuaikan agar mereka dapat mempertahankan dan mengembangkan karyawan dari Generasi Z dan Milenial, yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja

yang berbeda dari generasi sebelumnya. Ada banyak cara untuk menyelesaikan masalah ini. Pertama, perusahaan harus menerapkan personalisasi jalur karier dengan membangun sistem *dual-career ladder* agar karyawan memiliki kesempatan untuk menjadi ahli tanpa beralih ke posisi manajerial. Kedua, perusahaan harus memanfaatkan teknologi *tech-savvy* dengan menerapkan sistem *talent management* berbasis digital seperti *Human Resource Information System (HRIS)*. Sistem HRIS dapat digunakan untuk memetakan potensi karyawan dan memfasilitasi pelatih untuk mengidentifikasi mereka. Ketiga, perusahaan harus membuat program *talent management* yang menekankan komunikasi dua arah, kejelasan tujuan, dan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif untuk meningkatkan keterikatan, motivasi, dan kesetiaan karyawan (Kuniawaty *et al.*, 2025).

Untuk membuat perusahaan kompetitif dengan perusahaan lain, manajemen mengelola talenta mereka. Ini dapat dipahami dari pernyataan Panggabean (2023), yang menyatakan bahwa *talent* adalah manusia manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya, *talent* juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan. Setiap organisasi menghadapi tantangan untuk menarik, menilai, melatih, dan mempertahankan karyawan berbakat dalam kondisi bisnis yang sangat membutuhkan talenta saat ini.

Talent management ini berhubungan dengan *employee retention*, ketika pemimpin yang menerapkan *talent management* dengan aktif

membuat kebijakan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga karyawan merasa puas dan ingin tetap bekerja di perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama, ini menunjukkan retensi karyawan (*employee retention*) dan keterampilan yang berharga menurut Simanjorang *et al.* (2024). Jika suatu organisasi mempertahankan karyawannya, ini akan meningkatkan komunikasi antar karyawan dan meningkatkan komitmen serta dukungan tenaga kerja terhadap organisasi. Ada lebih banyak karyawan yang meninggalkan organisasi daripada yang bergabung sehingga menurunkan retensi karyawan. Karena kekurangan tenaga kerja, persaingan untuk talenta akan segera muncul menurut Panggabean (2023). Perusahaan berusaha untuk menarik dan mempertahankan anggota stafnya. Perusahaan berusaha untuk mempertahankan individu berbakat karena mereka selalu memiliki pilihan dalam karier mereka menurut (Simanjorang *et al.*, 2024).

Masrifan & Mardalis (2022), dalam mempertahankan karyawan penting untuk fungsi dan daya saing perusahaan. Perusahaan memerlukan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk bersaing dengan pesaing mereka, jadi mempertahankan karyawan bertalenta dan terampil sangat penting dalam suatu lingkungan yang kompetitif. Perusahaan harus belajar dari karyawan mereka secara konsisten untuk mengembangkan diri. Permasalahan internal yang terjadi pada *Sardine Restaurant* Seminyak Bali yaitu pada 5 tahun terakhir mengalami perputaran karyawan yang cukup signifikan, banyak karyawan yang keluar masuk karena kurang efektifnya pengelolaan talenta karyawan. Perusahaan juga dinilai kurang mampu

mencocokkan karyawan untuk ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan *skill* yang mereka miliki, disamping itu setiap karyawan merasa kurang memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan, sehingga karyawan cenderung memiliki loyalitas yang rendah di tempat mereka bekerja sesuai dengan yang mereka alami, terutama para karyawan yang memiliki kompetensi dan keterampilan tinggi tidak sedikit yang memilih untuk mengundurkan diri karena merasa kurang tepat. Sardine *Restaurant* Seminyak Bali memiliki jumlah karyawan yang keluar dan masuk yang signifikan (Putri & Subudi, 2018).

Putri & Subudi (2018), jika *talent management* efektif maka *employee retention* juga akan berjalan dengan efektif. *Talent management* merupakan suatu bagian integral dan penting untuk melibatkan karyawan di dalam organisasi. Setiap karyawan menginginkan posisi bekerja sesuai dengan potensi yang mereka miliki. Karyawan akan merasa antusiasme dalam bekerja ketika perusahaan mampu memposisikan mereka pada pekerjaan dan bidang sesuai dengan bakat dan kemampuan. Keterkaitan positif antara *talent management* dengan *employee retention* didalam perusahaan dipengaruhi oleh peranan *employee engagement* (Alias *et al.*, 2014). *Employee engagement* didefinisikan sebagai sebuah kondisi motivasional positif yang terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Istilah keterikatan karyawan dan keterikatan kerja seringkali digunakan bergantian, namun keterikatan kerja dianggap lebih spesifik. Keterikatan kerja merujuk pada hubungan antara

karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan keterikatan karyawan terkait hubungan karyawan dengan organisasi (Sinisterra et al., 2024).

Putri & Subudi (2018) mengemukakan bahwa, *employee engagement* yang meningkat akan membawa pengaruh yang besar pada produktivitas dan retensi karyawan (*employee retention*) yang meningkat pula. Banyak penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan adalah variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara elemen pengelolaan sumber daya manusia dengan hasil seperti kinerja karyawan dan kesetiaan organisasi (Prasetyo et al., 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Sinisterra et al. (2024) mengemukakan bahwa hubungan antara talent management, employee engagement, dan turnover intention masih menyisakan sejumlah inkonsistensi temuan pada berbagai konteks organisasi, sehingga diperlukan penelitian lanjutan yang lebih spesifik. Meskipun kajian sistematis mengenai hal ini terus berkembang, kajian yang mengintegrasikan ketiga konstruk secara bersamaan pada konteks Generasi Z dan Milenial di Indonesia masih relatif terbatas. Tiga konstruk utama *talent management*, praktik *talent management* (sebagai variabel independen), *employee engagement* (sebagai variabel mediasi), dan *Employee retention* (sebagai variabel dependen) masih belum banyak dipelajari. Akibatnya, ada celah pengetahuan di bidang ini. Secara umum, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan menerima praktik *talent management* yang memuaskan, yang mencakup dukungan manajerial, pengembangan karier, dan penghargaan dan pengakuan, mereka akan lebih terlibat dengan

pekerjaan mereka dan organisasi mereka, dan karena itu mereka lebih cenderung untuk tetap di perusahaan tersebut dalam jangka panjang.

Penelitian yang dilakukan oleh Srimulyani (2020) menemukan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh manajemen karyawan terhadap *employee retention*, dengan keterlibatan karyawan sebagai mediasi parsial. Penemuan ini mendukung Alias *et al.* (2014), yang menyatakan bahwa *talent management* berdampak langsung dan tidak langsung terhadap *employee retention* dan *employee engagement*. Menurut bentuk mediasi parsial ini, *employee engagement* bukan satu-satunya cara *talent management* terhadap *employee retention*, ada faktor pemediasi lainnya, seperti *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior*, dan *organizational trust* (Srimulyani, 2020). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dampak *talent management* terhadap *employee engagement* dan *employee retention* adalah positif dan signifikan; dampak *employee engagement* terhadap *employee retention* adalah positif dan signifikan; dan dampak *employee engagement* terhadap *employee retention* adalah sebagian mediasi pada karyawan pendidik dan non-pendidik di Yayasan XYZ Madiun.

Banyak penelitian telah dilakukan tentang hubungan antara *talent management* dan *employee retention*. Hasilnya selalu menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara kedua faktor tersebut. Menurut penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan PLS-SEM pada perusahaan manufaktur di wilayah industri Jababeka Cikarang, *talent*

management berdampak positif dan signifikan terhadap *employee retention* dan *employee engagement*. Namun, penelitian tersebut juga menemukan bahwa *employee engagement* tidak berdampak signifikan terhadap *employee retention* dan *talent management* yang dimediasi oleh *employee engagement* juga tidak berdampak signifikan terhadap *employee retention* (Ramadhan & Ekhsan, 2024). Sebaliknya, penelitian yang berfokus pada peran mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara variabel-variabel organisasional dan *employee retention* menghasilkan hasil yang berbeda.

Sebuah penelitian yang dilakukan pada karyawan Gen Z di Pontianak menemukan bahwa keterlibatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap retensi karyawan dan secara signifikan memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *employee retention*. Ini menunjukkan bahwa *employee engagement* mungkin memainkan peran mediasi yang signifikan. Namun, dinamikanya sangat bergantung pada variabel yang diuji seperti *work-life balance*, *talent management*, dan variabel lainnya (Nardi & Ginting, 2025). Studi terbaru menunjukkan bahwa perhatian khusus harus diberikan kepada Gen Z dan Milenial. Penelitian yang dilakukan pada karyawan Gen Z dan Milenial dari berbagai industri menunjukkan bahwa strategi *talent management* yang menekankan fleksibilitas kerja, pengembangan karir yang terstruktur, budaya organisasi yang inklusif, dan penggunaan teknologi digital dalam manajemen SDM sangat memengaruhi retensi karyawan (Kuniawaty *et al.*, 2025).

Secara global, tingkat *work-life balance* yang dirasakan pekerja turut menjadi indikator daya saing suatu negara dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja muda. Selandia Baru misalnya tercatat sebagai negara dengan indeks *work-life balance* terbaik dunia dengan skor 80,76 pada tahun 2024, sementara Indonesia masih perlu banyak pembenahan sistem kerja, terutama bagi pekerja yang menjalankan skema kerja jarak jauh (*work from home*), agar kehidupan pribadi tidak bercampur dengan tuntutan pekerjaan (GoodStats, 2025).

Pada tingkat nasional, urgensi *work-life balance* bagi angkatan kerja muda didukung oleh sejumlah data survei terkini. Survei Jakpat yang melibatkan 1.262 responden Generasi Z pada Februari 2024 menemukan bahwa 95 persen responden menyatakan *work-life balance* sebagai kebutuhan penting yang seharusnya dipenuhi oleh pemberi kerja, dengan alasan utama menjaga kesehatan mental (74 persen), mengurangi stres sekaligus meningkatkan kinerja (68 persen), serta menjaga kesehatan fisik (57 persen) (Jakpat, 2024). Sejalan dengan itu, survei JobStreet dan JobsDB bersama Boston Consulting Group (2023) menemukan bahwa 43 persen responden Indonesia menjadikan *work-life balance* sebagai pertimbangan utama dalam memilih pekerjaan. Riset lanjutan oleh Jangkara Data Lab bersama Jakpat pada Juni 2024 terhadap 1.185 responden Generasi Z berusia 16–29 tahun bahkan menemukan bahwa 85 persen responden menilai sulit menemukan pekerjaan dengan skema kerja fleksibel di

Indonesia, sehingga 74 persen di antaranya tertarik mencari pekerjaan ke luar negeri yang menawarkan keseimbangan kerja yang lebih baik.

Selain aspek pengelolaan talenta, preferensi Generasi Z dan Milenial terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) turut menjadi faktor penentu keputusan mereka untuk bertahan di suatu organisasi. Penelitian A'isyah & Mahyuni (2026) pada karyawan Generasi Z di sebuah perusahaan nasional menemukan bahwa tingginya angka *turnover* pada kelompok ini erat kaitannya dengan rendahnya *work-life balance* yang mereka rasakan di tempat kerja. Studi Nuhun *et al.* (2025) serta penelitian pada Gen Z di Kota Banjarmasin turut mengonfirmasi bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap niat keluar (*turnover intention*) karyawan muda. Dengan demikian, *work-life balance* dipandang relevan untuk dianalisis sejajar dengan *talent management* sebagai faktor yang memengaruhi keterlibatan dan keputusan bertahan karyawan Generasi Z dan Milenial di Kota Madiun.

Masih ada beberapa celah penelitian (*research gap*) yang belum terjawab dengan baik. Tidak banyak penelitian yang membandingkan pengalaman *talent management* dengan *employee retention* Gen Z dan Milenial, meskipun kedua generasi ini sekarang mendominasi angkatan kerja aktif. Dinamika khusus pada karyawan tetap Gen Z dan Milenial disebabkan oleh fakta bahwa studi saat ini biasanya meneliti seluruh segmen karyawan tanpa membedakan status kepegawaian mereka (Vieira & Gomes, 2024). Penelitian ini menawarkan sejumlah kebaruan yang membedakannya

dari studi-studi terdahulu dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *talent management*, *employee engagement*, dan *employee retention*. Pertama, dari sisi fokus subjek penelitian, sebagian besar penelitian sebelumnya melihat karyawan secara keseluruhan tanpa memisahkan status kepegawaian dan kelompok generasi, sehingga studi komparatif yang mengaitkan pengalaman *talent management* dengan *employee retention* antara Gen Z dan Milenial masih sangat terbatas.

Penelitian ini secara khusus menyasar karyawan tetap dari Gen Z dan Milenial sebagai unit analisis, dengan asumsi bahwa karyawan tetap memiliki kontrak psikologis yang berbeda dibandingkan karyawan tidak tetap, di mana organisasi mengharapkan mereka untuk mengelola pengembangan karier dan pengelolaan talenta dengan lebih baik, sekaligus memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sejauh ini, pendekatan semacam ini belum pernah digunakan secara eksplisit dalam penelitian serupa di Indonesia (Vieira & Gomes, 2024). Selanjutnya, dari perspektif posisi variabel mediasi, penelitian ini berupaya mengklarifikasi inkonsistensi temuan pada studi-studi sebelumnya.

Studi pada perusahaan manufaktur di Jababeka misalnya, menemukan bahwa *talent management* yang dimediasi oleh *employee engagement* tidak berdampak signifikan terhadap *employee retention*, sementara studi lain justru menemukan bahwa *employee engagement* secara signifikan memediasi hubungan antara variabel organisasional dengan *employee retention* pada Gen Z. Tidak konsistennya temuan ini

menunjukkan bahwa peran mediasi *employee engagement* sangat bergantung pada konteks, populasi, dan demografi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji ulang dan mengklarifikasi peran mediasi keterlibatan karyawan secara lebih spesifik, khususnya dalam konteks hubungan antara *talent management* dan *employee retention* pada segmen generasi tertentu, guna memperoleh pemahaman yang lebih akurat dibandingkan penelitian sebelumnya yang bersifat lebih umum (Ramadhan & Ekhsan, 2024).

Penelitian ini juga membantu memperluas dan memperbarui kerangka teoretis *talent management* agar lebih relevan dengan nilai-nilai dan perilaku kerja Gen Z dan Milenial, yang secara empiris menunjukkan karakteristik kerja yang relatif serupa. Berbeda dari generasi sebelumnya, kedua generasi ini cenderung lebih menyukai pendekatan yang menawarkan fleksibilitas kerja, rencana pengembangan karier yang terstruktur, serta budaya perusahaan yang inklusif (Kuniawaty *et al.*, 2025). Dari sisi kontribusi praktis bagi organisasi, penelitian ini menemukan bahwa seluruh dimensi *employee engagement*, yakni keterlibatan emosional, komitmen kognitif, dan keterikatan sosial, terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan mempertahankan karyawan Gen Z dan Milenial. Dengan mengintegrasikan temuan ini ke dalam kerangka talent management, penelitian ini mampu memberikan rekomendasi strategis yang lebih luas dan aplikatif bagi praktisi HRD dalam merancang program pengelolaan

talenta yang secara bersamaan mampu meningkatkan *employee engagement* dan *employee retention* (Wibaselppa *et al.*, 2025).

Masalah *employee retention* khususnya dari Gen Z dan Milenial menjadi jelas berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi perbedaan penelitian, dan kebaruan yang telah disebutkan di atas. Menjadi tantangan strategis yang tidak dapat diabaikan oleh organisasi di era modern. Strategi manajemen sumber daya manusia yang berlaku untuk kedua generasi ini harus disesuaikan (Kuniawaty *et al.*, 2025). Tidak konsistennya dalam hasil penelitian sebelumnya dalam studi tertentu menemukan bahwa mediasi *employee engagement* sangat penting, sementara studi lain menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tersebut belum dapat digeneralisasi, dan hubungan tersebut masih sangat dipengaruhi oleh konteks populasi dan wilayah penelitian yang digunakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* berdampak positif dan signifikan terhadap *employee retention* dan *employee engagement*, tetapi keterlibatan karyawan tidak berdampak signifikan terhadap retensi karyawan (Ramadhan & Ekhsan, 2024). Oleh karena itu, untuk menghasilkan kesimpulan yang lebih kontekstual dan menyeluruh, penelitian harus dilakukan lagi dalam berbagai konteks geografis dan demografis. Kota Madiun adalah wilayah dengan pertumbuhan industri, jasa, dan pemerintahan yang cukup cepat. Namun, belum ada penelitian empiris yang secara khusus mengkaji hubungan antara *talent management*,

employee engagement, dan *employee retention* pada karyawan Generasi Z dan Milenial di wilayah Kota Madiun secara integratif.

Keterlibatan dan retensi karyawan Generasi Z dan Milenial juga terjadi pada tingkat lokal, khususnya di Kota Madiun sebagai lokus penelitian. Berdasarkan data *Open Data* Kota Madiun, jumlah angkatan kerja di Kota Madiun tercatat sebesar 111.852 orang pada tahun 2023, meningkat dari 96.815 orang pada tahun 2022 (Open Data Kota Madiun, 2024). Dari sisi kualitas partisipasi kerja, Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) laki-laki di Kota Madiun pada Agustus 2024 mencapai 78,87 persen, sementara TPAK perempuan tercatat lebih rendah yaitu 62,81 persen (BPS Kota Madiun, 2024), yang mengindikasikan masih adanya kesenjangan partisipasi kerja yang perlu menjadi perhatian pengelolaan sumber daya manusia di wilayah ini. Sebagai kota jasa, pendidikan, dan pemerintahan dengan pertumbuhan sektor swasta yang cukup pesat, Kota Madiun menghadapi tantangan mobilitas tenaga kerja muda yang tinggi ke kota-kota besar apabila perusahaan lokal tidak mampu menawarkan pengelolaan talenta dan keseimbangan kerja yang kompetitif. Sejauh penelusuran peneliti, belum ditemukan kajian empiris yang secara khusus menguji hubungan *talent management*, *work-life balance*, *employee engagement*, dan *employee retention* pada karyawan Generasi Z dan Milenial di Kota Madiun, sehingga penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan tersebut.

Fenomena tersebut diperkuat oleh data Badan Pusat Statistik Kota Madiun yang menunjukkan bahwa Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) Kota Madiun mencapai 5,85 persen, angka tertinggi keenam se-Provinsi Jawa Timur setelah Surabaya, Kota Malang, Gresik, Sidoarjo, dan Bangkalan (BPS Kota Madiun dalam Radar Madiun, 2024). Kepala BPS Kota Madiun menjelaskan bahwa tingginya TPT ini justru berkaitan dengan status Kota Madiun sebagai salah satu pusat ekonomi di Jawa Timur, dengan sektor industri dan jasa yang berkembang pesat sehingga menjadi magnet bagi pencari kerja dari luar daerah.

Tercatat sebanyak 161.428 penduduk Kota Madiun berada pada usia kerja, dengan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) sebesar 69,29 persen atau 111.852 orang (BPS Kota Madiun dalam Radar Madiun, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa persaingan memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja produktif di Kota Madiun tergolong ketat, sehingga perusahaan lokal dituntut untuk menerapkan strategi *talent management* dan kebijakan *work-life balance* yang kompetitif agar mampu menarik sekaligus mempertahankan karyawan muda potensial, khususnya dari kalangan Generasi Z dan Milenial, di tengah tingginya mobilitas tenaga kerja ke kota-kota besar lain.

Guna memberikan gambaran yang lebih ringkas mengenai kondisi ketenagakerjaan sekaligus fenomena retensi karyawan di Kota Madiun, data-data tersebut dirangkum pada Tabel 1.3 berikut.

**Tabel 1.3 Kondisi Ketenagakerjaan dan Fenomena Retensi Karyawan
di Kota Madiun**

Indikator Ketenagakerjaan	Capaian	Tahun
Jumlah angkatan kerja	96.815 orang	2022
Jumlah angkatan kerja	111.852 orang	2023
Jumlah penduduk usia kerja	161.428 orang	2024
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK)	69,29 persen	2024
TPAK laki-laki	78,87 persen	2024
TPAK perempuan	62,81 persen	2024
Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT)	5,85 persen (tertinggi ke-6 se-Jawa Timur)	2024

Sumber: Open Data Kota Madiun (2024) dan BPS Kota Madiun (2024), diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.3, jumlah angkatan kerja di Kota Madiun meningkat cukup tajam dari 96.815 orang pada tahun 2022 menjadi 111.852 orang pada tahun 2023, sementara Tingkat Pengangguran Terbuka justru tercatat sebesar 5,85 persen atau tertinggi keenam se-Provinsi Jawa Timur. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa penambahan jumlah angkatan kerja belum sepenuhnya diikuti oleh kemampuan perusahaan lokal dalam menyerap sekaligus mempertahankan tenaga kerja produktif. Ditambah dengan masih adanya kesenjangan antara TPAK laki-laki sebesar 78,87 persen dan TPAK perempuan sebesar 62,81 persen, data tersebut mengindikasikan tingginya perputaran serta mobilitas tenaga kerja muda di Kota Madiun. Fenomena inilah yang menjadikan persoalan *employee retention* pada karyawan Generasi Z dan Milenial di Kota Madiun relevan dan mendesak untuk dikaji secara empiris.

Peneliti memandang perlu untuk melakukan penelitian ilmiah yang secara integratif mengevaluasi hubungan antara *talent management*, *employee engagement*, dan *employee retention* tetap dari kelompok generasi yang paling mendominasi angkatan kerja saat ini. Oleh karena itu, penelitian ini mengangkat judul "**Pengaruh *Talent Management* dan *Work-Life Balance* terhadap *Employee Retention* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada Generasi Z dan Milenial di Kota Madiun**".

B. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, agar penelitian ini dapat dilakukan secara lebih mendalam, fokus, dan menghindari pembahasan yang terlalu luas, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Batasan Variabel

Variabel yang digunakan meliputi *Talent management* (X1), *Work-Life Balance* (X2), *Employee Engagement* (Z) dan *Employee retention* (Y).

2. Batasan Objek

Penelitian ini membatasi objek penelitian hanya pada karyawan tetap yang termasuk dalam kategori Generasi Z dan Generasi Milenial, di wilayah Kota Madiun.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah untuk penelitian ini antara lain:

1. Apakah *talent management* berpengaruh signifikan terhadap *employee Engagement* pada Generasi Z dan Milenial di Kota Madiun?
2. Apakah *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee Engagement* pada Generasi Z dan Milenial di Kota Madiun?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* pada Generasi Z dan Milenial di Kota Madiun?
4. Apakah *talent management* berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* pada Generasi Z dan Milenial di Kota Madiun?
5. Apakah *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* pada Generasi Z dan Milenial di Kota Madiun?
6. Apakah *employee engagement* mampu memediasi pengaruh *talent management* terhadap *employee retention* pada Generasi Z dan Milenial di Kota Madiun?
7. Apakah *employee engagement* mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *employee retention* pada Generasi Z dan Milenial di Kota Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, batasan masalah, dan rumusan masalah yang telah dijabarkan, maka penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris pengaruh *Talent management* dan *Work-Life Balance*

terhadap *Employee retention* melalui *Employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan tetap generasi Z dan Milenial di Kota Madiun.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoretis maupun praktis bagi berbagai pihak yang berkepentingan, sebagai berikut:

1. Pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia

Studi ini memperkaya literatur akademik yang selama ini didominasi penelitian pada konteks negara maju dan sektor tertentu karena memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara *talent management*, *work-life balance*, *employee engagement*, dan *employee retention* pada konteks Generasi Z dan Milenial di Indonesia. Selain itu, penelitian ini membantu mengevaluasi teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dalam konteks budaya dan demografis Indonesia. Selain itu, metode PLS-SEM dengan SmartPLS versi 4 menawarkan kontribusi metodologis yang lebih maju dibandingkan dengan metode regresi konvensional yang biasanya digunakan dalam penelitian serupa di Indonesia.

2. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi akademik bagi mahasiswa yang menyusun tugas akhir tentang manajemen talenta, keterlibatan karyawan, kesetiaan karyawan, dan studi generasi di

lingkungan kerja. Selain itu, penelitian ini memberi mahasiswa pemahaman yang lebih baik tentang penggunaan metode PLS-SEM sebagai pedoman metodologis dalam studi manajemen SDM. Penelitian ini juga memberi mahasiswa Generasi Z dan Milenial wawasan tentang apa yang memengaruhi keterlibatan dan retensi karyawan. Dengan demikian, mereka dapat mempersiapkan diri dengan lebih baik untuk masuk ke dunia kerja.

3. Bagi Objek Penelitian

Penelitian ini memperluas pemahaman Gen Z dan Milenial di Kota Madiun mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan (*engagement*) dan keputusan mereka untuk bertahan di perusahaan. Selain membantu karyawan memahami hak-haknya atas dukungan manajerial, pengembangan karier, dan penghargaan, hasil studi ini mendorong mereka untuk lebih proaktif menyuarakan aspirasi serta menyadari bahwa *employee engagement* krusial bagi perkembangan profesional dan kesejahteraan mental mereka.

4. Bagi Institusi

Penelitian ini membantu manajemen dan HRD mengevaluasi kebijakan *talent management* serta *work-life balance* untuk memperbaiki aspek yang kurang optimal, sekaligus menekan tingkat *turnover* Gen Z dan Milenial pada organisasi di Kota Madiun melalui program retensi yang tepat.