

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. *Social Exchange Theory* (SET) sebagai *Grand Theory*

Salah satu teori yang paling populer untuk menganalisis perilaku organisasi adalah *Social Exchange Theory* (SET). Teori ini sangat relevan untuk menjelaskan dinamika hubungan antara individu dan perusahaan tempat mereka bekerja. Homans (1958) pertama kali mengembangkan teori ini, yang kemudian diperluas oleh Blau (1964), dalam karyanya *Exchange and Power in Social Life*. Inti dari teori ini adalah bahwa hubungan sosial, termasuk hubungan antara karyawan dan organisasi, dibangun atas dasar prinsip resiprositas, yaitu kecenderungan alamiah seseorang untuk membalas perlakuan yang diterimanya dari orang lain secara proporsional. Ketika seseorang menemukan bahwa dia atau dia menerima perlakuan yang tidak proporsional dari orang lain.

Social Exchange Theory menekankan bahwa hubungan kerja dibangun melalui proses pertukaran yang berkelanjutan dan didasarkan pada norma timbal balik. Mereka yang bekerja untuk perusahaan akan memikirkan apa yang mereka dapatkan darinya, seperti dukungan, kepercayaan, keadilan, dan kesempatan pengembangan karier. Jika manfaat ini dianggap berharga dan sesuai harapan, mereka akan percaya, berkomitmen, dan tertarik untuk membuat kontribusi yang lebih besar

untuk perusahaan. Oleh karena itu, teori ini banyak digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel seperti komitmen organisasi, *employer attractiveness*, *organizational support*, *employee engagement*, *organizational citizenship behavior*, *applying for a job*, dan *employee retention* (Settoon *et al.*, 1996).

Berdasarkan pengembangan *Social Exchange Theory (SET)* menurut (Settoon *et al.*, 1996) dalam penelitian organisasi, terdapat beberapa dimensi yang sering digunakan sebagai representasi kualitas hubungan pertukaran sosial antara individu dan organisasi, yaitu:

a. *Reciprocity* (Timbal Balik)

- 1) Kewajiban individu untuk membalas perlakuan positif yang diterima dari organisasi.
- 2) Menjadi inti utama dalam *Social Exchange Theory*.

b. *Trust* (Kepercayaan)

- 1) Keyakinan bahwa organisasi atau atasan akan bertindak secara adil dan konsisten.
- 2) Kepercayaan memperkuat hubungan jangka panjang antara karyawan dan organisasi.

c. *Commitment* (Komitmen)

- 1) Kesiediaan individu untuk mempertahankan hubungan dengan organisasi dan berkontribusi secara berkelanjutan.
- 2) Komitmen dipandang sebagai hasil dari pertukaran sosial yang positif.

d. *Perceived Organizational Support* (POS)

- 1) Persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka
- 2) *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan salah satu konstruk yang paling banyak digunakan dalam penelitian berbasis SET.

e. *Organizational Justice* (Keadilan Organisasi)

- 1) Persepsi mengenai keadilan prosedur, distribusi penghargaan, dan perlakuan organisasi.
- 2) Keadilan menjadi pemicu terbentuknya hubungan pertukaran sosial yang berkualitas.

Sedangkan indikator menurut penelitian yang dilakukan oleh Cropanzano & Mitchell (2005) indikator *Social Exchange Theory* (SET) terdiri dari tiga indikator yaitu,

1. Norma dan Aturan Pertukaran (*Norms and Rules of Exchange*)

Indikator ini mengatur "aturan main" atau kesepakatan moral yang menentukan bagaimana proses timbal balik harus berjalan agar dinilai adil oleh pihak-pihak yang terlibat. Di dalam dunia kerja, aturan ini dapat berbentuk kesepakatan tertulis (seperti kontrak kerja) maupun kesepakatan tidak tertulis yang berbasis pada norma resiprositas, yaitu keyakinan bahwa tindakan positif yang diberikan oleh satu pihak (misalnya perlakuan baik dari

atasan) wajib dibalas dengan kontribusi yang setara oleh pihak lainnya.

2. Sifat Sumber Daya yang Dipertukarkan (*Nature of the Resources Being Exchanged*)

Sumber daya dalam teori pertukaran sosial dibedakan menjadi dua kategori utama berdasarkan wujud dan nilai keterikatannya, yaitu sumber daya ekonomi dan sumber daya sosio-emosional.

3. Relasi Pertukaran Sosial (*Social Exchange Relationships*)

Indikator ini menyoroti kualitas hubungan yang terbentuk dari proses interaksi berulang, yang umumnya bergerak pada spektrum antara hubungan transaksional dan hubungan pertukaran sosial. Hubungan transaksional bersifat jangka pendek, kaku, dan murni berorientasi pada keuntungan materi (bekerja semata-mata demi upah), tanpa adanya keterikatan emosional terhadap organisasi.

Dalam penelitian ini, *talent management* dianggap sebagai investasi organisasi kepada karyawan melalui berbagai program pelatihan, manajemen karier, pengembangan kompetensi, dan perencanaan suksesi. Menurut *social exchange theory*, ketika sebuah organisasi berkomitmen untuk mengembangkan sumber daya manusia, karyawan akan merasakan dukungan dan perhatian dari organisasi mereka. Persepsi ini membuat kita merasa perlu untuk menunjukkan

sikap kerja yang lebih positif untuk membalas perlakuan baik yang kita terima. Oleh karena itu, *talent management* dapat berfungsi sebagai katalisator untuk membangun hubungan pertukaran sosial yang baik antara karyawan dan perusahaan mereka (Vieira & Gomes, 2024). *Work-life balance* dapat dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory* Blau (1964), di mana kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan dipandang sebagai bentuk investasi sosial dari organisasi. Sesuai prinsip resiprositas (Saks, 2006), karyawan yang mempersepsikan dukungan tersebut cenderung membalasnya dengan keterlibatan kerja (*employee engagement*) yang lebih tinggi, yang pada gilirannya memperkuat keinginan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi (*employee retention*).

Prinsip timbal balik dalam *social exchange theory* dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara *talent management* dan *employee retention*. Jika seorang karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang dan merasa dihargai oleh perusahaannya, dia cenderung lebih terikat pada pekerjaannya dan perusahaannya. *Employee engagement* ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Jika sebuah organisasi berinvestasi dalam pengembangan talenta, karyawannya akan membalas dengan meningkatkan partisipasi dan kontribusi mereka kepada organisasi (Sinisterra *et al.*, 2024).

Selain itu, tingkat *employee engagement* sangat penting untuk meningkatkan *employee retention*. Keterlibatan tinggi dalam organisasi menunjukkan loyalitas, komitmen, dan keinginan yang lebih besar untuk mempertahankan hubungan kerja jangka panjang. Organisasi ini juga membuat karyawan merasa bahwa mereka adalah tempat yang bagus untuk berkembang, yang mengurangi keinginan mereka untuk berpindah. Oleh karena itu, *employee engagement* dapat menjadi sarana untuk menjelaskan bagaimana strategi *talent management* dapat meningkatkan *employee retention* dalam organisasi (Albrecht *et al.*, 2018). Hubungan antara *talent management* dan *employee retention* terjadi secara langsung dan melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi, menurut teori pertukaran sosial. Ketika organisasi memberikan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan karier kepada karyawannya, mereka akan merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan mendorong loyalitas dan keinginan untuk tetap tinggal di sana. Oleh karena itu, *social exchange theory* menjadi dasar teoritis yang relevan untuk menjelaskan pengaruh *talent management* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi (Saks, 2006).

2. Talent Management

a. Pengertian Talent Management

Salah satu orientasi konseptual yang paling efektif untuk menjelaskan perilaku individu dalam organisasi adalah *Social*

Exchange Theory (SET). Teori ini, yang berasal dari pemikiran klasik Blau (2014), menyatakan bahwa interaksi manusia didasarkan pada harapan adanya hubungan timbal balik yang adil. Studi saat ini melihat *social exchange theory* sebagai pertukaran simbolis yang melibatkan elemen emosional, nilai, kepercayaan (*trust*), pengakuan (*recognition*), dan komitmen jangka panjang antara karyawan dan organisasi. Tidak lagi hanya dipandang sebagai bentuk pertukaran material atau ekonomi jangka pendek (Ajobi *et al.*, 2025). Dalam literatur manajemen terkini, *talent management* diposisikan sebagai bentuk investasi strategis organisasi yang memicu mekanisme pertukaran sosial positif dengan karyawannya.

Menurut Srimulyani (2020) kata *talent* atau talenta merupakan faktor pembeda kinerja setiap pegawai di dalam organisasi atau perusahaan. Jika organisasi ingin dan terus menumbuhkembangkan organisasinya, maka organisasi wajib menfokuskan kepada hal mencari, menarik dan mempertahankan para karyawan terbaik. Talenta adalah karyawan yang ada di dalam organisasi atau perusahaan yang memiliki kemampuan untuk berpengaruh di atas rata-rata melalui kinerja yang baik dan potensi kepemilikan, yang dapat mempengaruhi pertumbuhan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Talenta ini berlaku untuk semua fungsi dan kelompok di dalam organisasi (Panggabean, 2023).

Talent management terhadap karyawan bukan sekadar aktivitas rutin pengelolaan sumber daya manusia, melainkan sebuah strategi kurasi aset organisasi yang krusial. Melalui pemahaman bahwa talenta merupakan faktor pembeda kinerja, *talent management* berfungsi sebagai instrumen strategis untuk mengidentifikasi dan mengoptimalkan kontribusi para pekerja yang memiliki performa serta potensi di atas rata-rata. Dengan demikian, penerapan *talent management* yang berorientasi pada pencarian, penarikan, dan pemeliharaan bakat secara universal di semua lini fungsi organisasi menjadi prasyarat mutlak dalam mengamankan keberlanjutan pertumbuhan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

b. Indikator *Talent Management*

Indikator atau pengukuran dari *talent management* yang terdapat dalam *talent management* menurut Alias *et al.* (2014) yaitu:

1) *Managerial support*

Managerial support adalah sesuatu yang dinilai oleh karyawan sebagai pertemuan dari kebutuhan emosi sosial, kesiapan manajemen untuk menghargai peningkatan kerja, dan kecenderungan organisasi untuk memberikan bantuan saat dibutuhkan. *Managerial support* dalam penelitian ini diukur melalui tiga indikator utama. Pertama, ketersediaan bantuan yang menunjukkan seberapa siap manajemen atau atasan dalam

membantu karyawan yang menghadapi masalah, mencakup penyediaan sumber daya, alat kerja, solusi atas kendala operasional, dan bimbingan teknis, guna memastikan karyawan dapat menyelesaikan tugas secara lancar tanpa hambatan struktural. Kedua, umpan balik konstruktif yang mencerminkan pemberian evaluasi kinerja secara berkala yang bersifat objektif, membangun, dan solutif, di mana atasan tidak hanya menunjukkan kekurangan karyawan tetapi juga memberikan arahan spesifik, saran perbaikan, dan apresiasi yang jelas untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan performa kerjanya ke depan. Ketiga, kepedulian atasan yang berfokus pada aspek emosional dan psikologis berupa sejauh mana atasan menunjukkan rasa hormat, empati, dan perhatian langsung terhadap kesejahteraan serta kondisi pribadi karyawannya, sehingga melalui hubungan yang humanis karyawan merasa aman dan dihargai bukan sekadar sebagai alat produksi, melainkan sebagai aset berharga bagi organisasi Alias *et al.* (2014).

2) *Employee career development*

Employee career development adalah aktivitas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan dan meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaan karyawan sehingga mereka semakin

mampu memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai tujuan organisasi. *Employee career development* dalam penelitian ini diukur melalui tiga indikator menurut (Alias *et al.*, 2014). Pertama, akses pelatihan yang mengukur ketersediaan dan kemudahan bagi seluruh karyawan untuk mengikuti program peningkatan kompetensi yang disediakan organisasi, mencakup pelatihan teknis, sertifikasi, lokakarya, dan seminar, sehingga karyawan dapat terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan agar tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Kedua, kejelasan jalur karier yang berkaitan dengan transparansi informasi mengenai langkah-langkah, persyaratan, dan mekanisme kenaikan jabatan dalam organisasi, sehingga karyawan dapat memahami secara pasti posisi yang dapat dicapai di masa depan beserta kriteria objektif yang harus dipenuhi untuk meraihnya. Ketiga, pengembangan potensi yang berfokus pada upaya organisasi dalam menemukan, mengasah, dan memaksimalkan bakat terpendam serta kemampuan non-teknis (*soft skills*) karyawan melalui program penugasan khusus, pendampingan (*mentoring*), atau rotasi kerja, sehingga karyawan memiliki ruang untuk memperluas kapasitas diri dan mempersiapkan diri memikul tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang Alias *et al.* (2014).

3) *Rewards & Recognitions*

Rewards & Recognitions adalah pengakuan dan penghargaan sebagai bentuk penghargaan organisasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya. *Rewards & recognition* dalam penelitian ini diukur melalui tiga indikator menurut (Alias *et al.*, 2014). Pertama, keadilan kompensasi, yang mengevaluasi bagaimana karyawan mempersepsikan sistem upah, bonus, atau tunjangan yang diterima, mencakup dua aspek sekaligus yaitu keadilan internal berupa kesesuaian gaji dengan tanggung jawab dan beban kerja di dalam organisasi, serta keadilan eksternal berupa daya saing gaji dibandingkan standar industri untuk pekerjaan serupa di luar organisasi. Kedua, penghargaan non-finansial, yang berkaitan dengan bentuk apresiasi non-uang yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi kerjanya. Keterkaitan kinerja, yang berfokus pada kejelasan hubungan antara sistem penghargaan yang diterima dengan capaian kerja nyata karyawan, di mana organisasi perlu menunjukkan secara transparan bahwa setiap prestasi, efisiensi, atau pencapaian target yang dilakukan karyawan akan berdampak langsung pada perolehan insentif, promosi, atau bentuk pengakuan lainnya yang proporsional Alias *et al.* (2014).

Indikator menurut penelitian yang dilakukan oleh Srimulyani (2020), *talent management* terdiri dari empat proses utama. Empat proses utama dari *talent management* adalah:

1) *Inclusion*

Keadaan dimana individu merasa sebagai bagian proses organisasi. Seperti bentuk tindakan, kebijakan, atau budaya di tempat kerja yang memastikan bahwa setiap karyawan merasa diterima, dihargai, dihormati, dan didukung sepenuhnya oleh lingkungan kerjanya tanpa memandang usia, gender, identitas, atau atribut lainnya.

2) *Engagement*

Hubungan diantara organisasi dengan pegawai. Proses keterlibatan di dalam model *talent management* ini adalah memastikan pegawai antusias mengenai pekerjaan dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi.

3) *Competencies*

Memastikan pegawai memiliki kompetensi yang tepat untuk bekerja di dalam organisasi dan memenuhi tujuannya.

4) *Retention*

Kemampuan atau strategi suatu organisasi untuk mempertahankan karyawan terbaiknya agar tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

Talent management paling sering diukur melalui tahapan atau dimensi prosesnya menurut Widyawati (2025), dengan indikator utamanya meliputi:

1) *Talent Attraction* (Penerimaan Talenta)

Sejauh mana perusahaan memiliki daya tarik atau reputasi (*employer branding*) yang kuat untuk memikat calon karyawan berkualitas tinggi. Hal ini mencakup bagaimana persepsi publik, nilai-nilai budaya kerja, serta keunggulan penawaran karir yang dibangun organisasi mampu membedakannya dari pesaing di pasar tenaga kerja.

2) *Talent Retention* (Retensi Talenta)

Strategi dan upaya terstruktur organisasi untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi agar tidak pindah ke perusahaan pesaing. Menekan angka perputaran tenaga kerja sekaligus melindungi aset talenta terbaik yang dimiliki organisasi.

3) *Talent Development* (Pengembangan Talenta)

Ketersediaan program yang berfokus pada percepatan kompetensi karyawan, seperti pelatihan khusus, penugasan lintas fungsi, dan akselerasi karier.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Talent management*

Ada tiga faktor keberhasilan yang mendukung implementasi *talent mangement* menurut Tafti *et al.* (2017) adalah sebagai berikut:

1) Faktor keberhasilan struktural

Menggunakan alat dan proses standar *talent management*, menciptakan proses prasyarat dan pendukung untuk penerapan *talent management*, biro SDM yang aktif mengimplementasikan program SDM, menggunakan analisis keuangan dalam menentukan indikator pengembangan SDM, program *talent management* yang terintegrasi, penyelarasan strategis antara strategi SDM (terutama *talent management*) dan strategi bisnis, struktur organisasi dan hierarki yang kompatibel, merupakan sistem motivasi berdasarkan proses *talent management*, dan pengalaman positif dan sukses penerapan *talent management*.

2) Faktor keberhasilan lingkungan

Pelaksanaan manajemen kinerja berdasarkan proses *talent management*, meningkatkan stabilitas manajemen, menjaga organisasi dari intervensi langsung oleh pemerintah dan tekanan eksternal pada perekrutan dan penunjukan talenta.

3) Faktor keberhasilan manajerial

Berupa keyakinan, komitmen, dan dukungan dari pimpinan puncak, perspektif strategis pada pengembangan SDM, komitmen, dukungan dan keterlibatan administrator senior. *Talent management* sebagai prioritas strategis, pendekatan holistik untuk mengembangkan bakat, perencanaan

suksesi, pengambilan keputusan yang rasional di tingkat manajemen, mencegah terjadinya mentalitas terhadap data dan informasi terkait *talent management*, menciptakan komunikasi yang terbuka dan konstruktif, serta mengembangkan kolaborasi.

3. *Work-Life Balance*

a. *Pengertian Work-Life Balance*

Salah satu orientasi konseptual yang relevan untuk menjelaskan mengapa karyawan memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja adalah *Social Exchange Theory* (SET). Teori ini, yang berasal dari pemikiran klasik Blau (1964), menyatakan bahwa interaksi antara karyawan dan organisasi didasarkan pada harapan adanya hubungan timbal balik yang adil. Studi terkini melihat dukungan organisasi terhadap kehidupan pribadi karyawan, termasuk fleksibilitas kerja dan kepedulian terhadap kesejahteraan di luar pekerjaan, sebagai bentuk pertukaran sosial yang melibatkan unsur kepercayaan (*trust*) dan komitmen jangka panjang, bukan sekadar hubungan transaksional berbasis upah semata.

Work-life balance didefinisikan oleh Fisher *et al.* (2009) sebagai persepsi individu bahwa berbagai aktivitas dalam peran pekerjaan dan peran non-pekerjaan (pribadi) dapat berjalan secara kompatibel dan saling mendukung pertumbuhan sesuai dengan prioritas hidup individu tersebut pada suatu waktu tertentu. Konsep

ini tidak sekadar berarti pembagian waktu yang seimbang antara bekerja dan kehidupan pribadi, melainkan lebih menekankan pada persepsi subjektif karyawan mengenai sejauh mana tuntutan pekerjaan tidak mengorbankan kualitas kehidupan pribadinya, dan sebaliknya.

Work-life balance terhadap karyawan bukan sekadar kebijakan pelengkap kesejahteraan, melainkan instrumen strategis organisasi untuk menjaga produktivitas dan loyalitas jangka panjang. Berdasarkan *Social Exchange Theory* Blau (1964), kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan dipandang sebagai bentuk investasi organisasi terhadap kesejahteraan karyawannya, sehingga karyawan akan cenderung membalas melalui peningkatan *employee engagement* dan *employee retention*. Dengan demikian, penerapan *work-life balance* yang konsisten menjadi salah satu prasyarat organisasi dalam mempertahankan karyawan Generasi Z dan Milenial yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan hidup.

b. Indikator *Work-Life Balance*

Indikator *work-life balance* dalam penelitian ini mengacu pada Fisher *et al.* (2009), yang terdiri atas tiga dimensi berikut:

1) *Flexibility of Work Schedule (Fleksibilitas Jam Kerja)*

Flexibility of work schedule adalah sejauh mana karyawan memiliki keleluasaan dalam menentukan waktu,

tempat, dan pola kerja hariannya sesuai kebutuhan pribadi tanpa mengorbankan capaian target pekerjaan. Indikator ini diukur melalui dua aspek utama. Pertama, keleluasaan mengatur waktu penyelesaian pekerjaan harian, yang mencerminkan sejauh mana karyawan dapat menentukan sendiri kapan dan bagaimana menyelesaikan tugasnya selama target tetap tercapai. Kedua, ketersediaan skema jam kerja fleksibel dari perusahaan, seperti opsi kerja jarak jauh, jam masuk-pulang yang dapat disesuaikan, atau kompresi hari kerja, yang menunjukkan komitmen organisasi dalam mengakomodasi kebutuhan waktu pribadi karyawan

2) *Ability to Separate Work and Personal Life (Pemisahan Kerja dan Pribadi)*

Ability to separate work and personal life adalah kemampuan psikologis karyawan untuk menahan diri dari keterlibatan pekerjaan ketika berada di luar jam kerja, sehingga waktu bersama keluarga dan aktivitas pribadi tidak terganggu oleh beban maupun pikiran terkait pekerjaan. Indikator ini diukur melalui dua aspek utama. Pertama, kemampuan meninggalkan urusan pekerjaan saat berada di rumah, yang mencerminkan batas psikologis yang jelas antara peran kerja dan peran pribadi. Kedua, kemampuan menikmati waktu luang bersama keluarga tanpa gangguan pikiran

maupun komunikasi terkait pekerjaan, yang menunjukkan kualitas keterlibatan penuh karyawan dalam kehidupan pribadinya.

3) *Satisfaction with Organizational Support (Kepuasan Dukungan Organisasi)*

Satisfaction with organizational support adalah tingkat kepuasan karyawan terhadap perhatian dan dukungan yang diberikan organisasi bagi kesejahteraan pribadinya, di luar aspek kerja formal. Indikator ini diukur melalui dua aspek utama. Pertama, kepuasan terhadap perhatian perusahaan mengenai kesejahteraan pribadi karyawan, yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa organisasi peduli terhadap kondisi kehidupannya secara menyeluruh, bukan sekadar produktivitas kerja. Kedua, dukungan penuh perusahaan terhadap upaya karyawan menjaga keseimbangan kehidupan harian, seperti kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan mendesak di luar pekerjaan.

Selain kerangka Fisher et al. (2009), indikator *work-life balance* dalam penelitian ini juga diperkuat dengan mengacu pada Greenhaus et al. (2003), yang membagi *work-life balance* ke dalam tiga dimensi, yaitu:

1. *Time balance*, yaitu alokasi waktu yang seimbang antara peran pekerjaan dan peran non-pekerjaan.

2. *Involvement balance*, yaitu keterlibatan psikologis yang seimbang pada kedua peran tersebut.
3. *Satisfaction balance*, yaitu tingkat kepuasan yang setara yang dirasakan individu pada peran pekerjaan maupun peran pribadinya. Ketidakseimbangan pada salah satu dimensi tersebut berpotensi menimbulkan ketegangan peran (*role strain*) yang menurunkan kualitas hidup dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Sejalan dengan itu, Greenhaus *et al.* (2003) Hayman (2005) mengembangkan indikator *work-life balance* melalui tiga dimensi yang saling melengkapi, yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL), yaitu sejauh mana tuntutan pekerjaan mengganggu waktu dan energi untuk kehidupan pribadi
2. *Personal Life Interference with Work* (PLIW), yaitu sejauh mana urusan pribadi mengganggu konsentrasi dan produktivitas kerja.
3. *Work/Personal Life Enhancement* (WPLE), yaitu sejauh mana pengalaman pada satu peran justru memperkaya dan mendukung performa pada peran lainnya. Kerangka Hayman (2005) ini banyak digunakan pada penelitian *work-life balance* karyawan di Indonesia karena telah teruji validitas dan reliabilitasnya pada konteks budaya kerja lokal.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Terdapat tiga kelompok faktor keberhasilan yang memengaruhi tingkat *work-life balance* yang dirasakan karyawan menurut A'isyah (2026), yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Organisasi

Berupa kebijakan dan dukungan resmi perusahaan, seperti ketersediaan jam kerja fleksibel, kebijakan kerja jarak jauh, cuti keluarga, serta budaya organisasi yang menghargai waktu pribadi karyawan. Perusahaan yang secara aktif merancang kebijakan ramah keluarga cenderung menghasilkan karyawan dengan tingkat *work-life balance* yang lebih tinggi.

2. Faktor Pekerjaan

Mencakup karakteristik pekerjaan itu sendiri, seperti beban kerja, jam kerja aktual, tuntutan target, serta tingkat otonomi yang dimiliki karyawan dalam mengatur cara dan waktu penyelesaian tugasnya. Beban kerja yang tinggi tanpa disertai otonomi yang memadai cenderung menurunkan kemampuan karyawan menjaga keseimbangan kehidupan kerja-pribadinya.

3. Faktor Individu

Berkaitan dengan karakteristik pribadi karyawan, seperti tanggung jawab keluarga, tahap kehidupan, kemampuan

manajemen waktu, serta nilai-nilai pribadi yang dipegang. Karyawan dengan tanggung jawab keluarga yang lebih besar maupun kemampuan manajemen waktu yang terbatas cenderung lebih rentan mengalami konflik antara peran kerja dan peran pribadi.

4. *Employee Engagement*

a. *Pengertian Employee Engagement*

Menurut Putri & Subudi (2018), *employee engagement* didefinisikan sebagai keadaan motivasional yang positif yang mengandung karakteristik persistensi, antusiasme, dan totalitas terhadap pekerjaan. *Employee engagement* adalah suatu tingkatan dimana pegawai memiliki sikap positif dan kepercayaan terhadap organisasi beserta nilai-nilai yang ada didalamnya, sehingga pegawai berkomitmen secara emosional dan antusias pada pekerjaannya (Srimulyani, 2020).

b. *Indikator Employee Engagement*

Indikator *employee engagement* menurut Schaufeli & Salanova (2007) menyatakan bahwa tiga aspek membangun dimensi *employee engagement*, yaitu sebagai berikut:

1) Vigor

Ditandai dengan tingkat energi yang tinggi, ketahanan mental, keinginan untuk bekerja keras, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.

2) *Dedication*

Ketika seseorang menemukan makna mendalam dan rasa bangga atas apa yang mereka lakukan, aktivitas kerja tidak lagi dirasakan sebagai rutinitas yang menjemukan melainkan sebagai wadah aktualisasi diri. Mendorong karyawan untuk lebih dedikatif, adaptif, dan berkomitmen penuh untuk memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan organisasi.

3) *Absorption*

Ditandai dengan konsentrasi penuh, minat dalam pekerjaan, dan kesulitan menjauh dari pekerjaan, menggambarkan keterikatan emosional dan kognitif kuat.

Sinisterra *et al.* (2024) membagi indikator keterikatan karyawan berdasarkan ke mana arah komitmen dan energi mereka difokuskan di dalam lingkungan kerja, yaitu:

1) *Work Engagement* (Keterikatan pada Pekerjaan)

Fokus pada sejauh mana karyawan merasa terikat, berenergi, dan berdedikasi terhadap tugas atau peran spesifik yang mereka kerjakan sehari-hari.

2) *Organizational Engagement* (Keterikatan pada Organisasi)

Fokus pada hubungan emosional, kebanggaan, dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan atau instansi tempat mereka bernaung secara keseluruhan.

Pendekatan Harter *et al.* (2002) melihat keterikatan dari sudut pandang pemenuhan kebutuhan operasional dan emosional karyawan di lingkungan kerja sehari-hari. Indikatornya meliputi:

1) *Basic Needs* (Kebutuhan Dasar)

Kejelasan mengenai apa yang diharapkan dari karyawan di tempat kerja dan ketersediaan peralatan atau bahan yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar.

2) *Management Support* (Dukungan Manajemen)

Adanya kesempatan untuk melakukan apa yang terbaik setiap hari, menerima pengakuan atau pujian atas pekerjaan yang baik, dan merasa bahwa atasan atau seseorang di tempat kerja peduli sebagai pribadi.

3) *Teamwork & Belonging* (Kerja Sama & Rasa Memiliki):

Merasa bahwa pendapat karyawan didengar, misi atau tujuan perusahaan membuat mereka merasa pekerjaan itu penting, dan rekan kerja berkomitmen terhadap kualitas kerja yang tinggi.

4) *Growth & Progress* (Pertumbuhan & Kemajuan)

Keberadaan sosok yang mendorong perkembangan karyawan di tempat kerja, disertai tersedianya kesempatan untuk belajar dan tumbuh untuk bertahan dalam organisasi. Karyawan yang merasa didukung oleh atasan dan memiliki akses terhadap peluang pengembangan diri dalam bekerja.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Faktor yang mempengaruhi *employee engagement* menurut Purc & Lagun (2019) antarlain:

1) Karakteristik individu

Faktor demografis dan latar belakang individu, seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, gender, dan status pernikahan, disebut karakteristik individu.

2) Kepribadian

Sering dikaitkan dengan dimensi *Big Five* seperti *extraversion*, *conscientiousness*, atau *neuroticism*, didefinisikan sebagai disposisi psikologis atau kecenderungan yang relatif stabil dalam perilaku, pikiran, dan emosi seseorang.

3) Nilai-nilai kerja

Didefinisikan sebagai prinsip, keyakinan, dan standar personal yang dianggap penting oleh karyawan di tempat kerja mereka, yang membantu mereka membuat keputusan untuk tetap di suatu organisasi atau keluar.

5. *Employee Retention*

a. Pengertian *Employee Retention*

Employee retention sering diartikan sebagai upaya untuk mempertahankan karyawan di dalam organisasi, mengacu pada berbagai kebijakan dan praktik yang mengarahkan karyawan agar bertahan di organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama

(Srimulyani, 2020). Setiap organisasi menginvestasikan waktu dan uang untuk mengembangkan rekrutmen baru agar karyawan siap bekerja dan dapat menyamai karyawan yang sudah ada. Oleh karena itu, kehilangan pegawai selalu berarti kehilangan pengetahuan, modal, keahlian, dan pengalaman.

Bila organisasi kehilangan seseorang dengan banyak pengetahuan dan terlatih, pada dasarnya organisasi telah kehilangan pendapatan yang seharusnya dihasilkan karyawan tersebut. Sementara menurut Rahmawati (2019), *employee retention* diartikan sebagai upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpotensi bagi kemajuan perusahaan agar memberikan loyalitasnya kepada perusahaan.

b. Indikator *Employee Retention*

Aditeresna & Mujiati (2018) menyatakan bahwa indikator-indikator *employee retention* terdiri dari tiga aspek yang digunakan sebagai acuan dalam menyusun instrumen pengukuran yaitu:

1) Peluang karir

Persepsi dan keyakinan karyawan bahwa ada kesempatan yang adil dan transparan untuk tumbuh, berkembang, dan meningkatkan karir dalam organisasi dikenal sebagai peluang karir. Faktor-faktor ini termasuk ketersediaan program pelatihan (*training*), kejelasan jalur promosi, dan pengembangan keterampilan perusahaan.

2) Hubungan karyawan

Jenis interaksi sosial, komunikasi, dan lingkungan kerja yang terjadi di tempat kerja dikenal sebagai hubungan karyawan. Ini termasuk hubungan horizontal (antara rekan kerja atau kolega) dan hubungan vertikal (antara staf dan manajemen). Kualitas hubungan karyawan yang baik berkontribusi langsung pada rasa nyaman dan aman yang dirasakan karyawan di tempat kerja, sehingga mendorong mereka untuk lebih betah dan berkomitmen terhadap organisasi.

3) Penghargaan yang diberikan

Segala jenis kompensasi, apresiasi, atau pengakuan yang diterima oleh seorang karyawan atas kontribusi, kinerja, dan dedikasi mereka untuk perusahaan dianggap sebagai penghargaan. Penghargaan yang diberikan secara adil dan konsisten akan membentuk persepsi positif karyawan bahwa organisasi benar-benar menghargai setiap upaya yang telah mereka berikan.

Mengukur retensi dari sudut pandang seberapa kuat keterikatan psikologis yang membuat karyawan memutuskan bertahan menurut Allen & Meyer (1996), yaitu dengan indikator:

1) *Affective Retention* (Motivasi Emosional)

Karyawan bertahan karena adanya kedekatan emosional, kecocokan nilai pribadi, serta rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

2) *Cognitive/Calculative Retention* (Pertimbangan Rasional)

Karyawan bertahan setelah mengalkulasi kerugian finansial atau fasilitas yang akan hilang jika mereka keluar, termasuk ketiadaan alternatif pekerjaan yang setara di luar.

3) *Normative Retention* (Kewajiban Moral)

Karyawan memilih bertahan karena merasa memiliki utang budi moral atau tanggung jawab terhadap perusahaan, misalnya karena perusahaan telah memberikan pelatihan atau kebaikan tertentu.

Theron (2015) menguji retensi yang dipicu langsung oleh kebijakan nyata suatu perusahaan, dengan menggunakan pengukuran yang meliputi beberapa indikator yaitu:

1) *Compensation and Recognition* (Kompensasi dan Pengakuan)

Kepuasan karyawan terhadap keadilan gaji, bonus, serta penghargaan non-finansial yang mereka terima menjadi alasan utama untuk tetap tinggal. Apresiasi yang seimbang ini terbukti efektif menurunkan keinginan untuk keluar (*turnover intention*) sekaligus mengunci loyalitas jangka panjang mereka.

2) *Manager Employee Supportive Relationship* (Hubungan Suportif dengan Atasan)

Kualitas komunikasi, bimbingan (*mentoring*), dan dukungan emosional dari atasan langsung yang meminimalkan keinginan karyawan untuk keluar (*intention to quit*).

3) *Work-Life Balance Policy* (Keseimbangan Kehidupan Kerja)

Fleksibilitas waktu kerja dan perhatian organisasi terhadap kesehatan mental serta kehidupan personal karyawan.

c. **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Retention***

Faktor *employee retention* menurut Hanum Aula Rahmawati (2019), menyatakan ada beberapa faktor yang *mempengaruhi employee retention* yaitu :

1) Kepuasan kerja

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi, merasa lebih termotivasi, dan lebih produktif.

2) Kompensasi dan tunjangan

Gaji yang kompetitif dan tunjangan yang menarik berperan penting dalam membentuk kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kompensasi yang sepadan dengan beban kerja dan kompetensi menciptakan rasa adil yang mendorong karyawan untuk bertahan.

3) Kesempatan pengembangan karier

Karyawan cenderung bertahan lebih lama jika mereka melihat adanya peluang untuk pengembangan karir, seperti pelatihan, promosi, dan peningkatan keterampilan. Oleh karena itu, penyediaan jalur karier yang transparan dan terstruktur

menjadi investasi strategis organisasi dalam menjaga retensi talenta-talenta terbaiknya.

4) Keseimbangan kerja dan kehidupan

Fleksibilitas dalam jam kerja dan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi tingkat turnover.

5) *Management and leadership*

Manajemen yang baik memastikan bahwa proses dan tugas berjalan dengan lancar, sementara kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan keterlibatan karyawan.

6) *Organizational cultur*

Budaya yang positif dan inklusif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat. Budaya organisasi yang sehat mendorong terciptanya rasa kebersamaan, keterbukaan, dan saling menghargai antarkaryawan maupun antara karyawan dengan manajemen.

7) Keterlibatan karyawan

Karyawan yang merasa terlibat dalam pengambilan keputusan dan memiliki suara dalam organisasi cenderung lebih loyal dan berkomitmen untuk tetap bekerja di perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Adapun hasil penelitian terdahulu yang diberikan dengan penelitian ini dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

NO	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
H1: <i>Talent Management</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>				
1	Ade Cahya Prandy Saputra, Yana Fajriah, Muhammad Irfai Sohilauw (2024) Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee retention</i> Dengan <i>Employee engagement</i> Sebagai Mediasi Pada Hotel Amaris Makassar Jurnal Bina Bangsa Ekonomika (JBBE)	X: <i>Talent Management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM) menggunakan software SmartPLS.	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> bertindak sebagai mediator yang positif dan signifikan dalam hubungan antara <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention</i> .
2	Dewi, N. P. A., & Rahyuda, A. G. (2025) <i>The Mediating Role of Employee Engagement in the Influence of Career Path Development and Talent Management</i>	X1: <i>Career Path Development</i> X2: <i>Talent Management</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan <i>explanatory</i> pada karyawan Generasi Z di sektor pariwisata Bali. Teknik pengambilan sampel menggunakan <i>purposive sampling</i> . Analisis data	<i>Career Path Development</i> dan <i>Talent Management Practices</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> dan <i>Retention</i> . <i>Employee Engagement</i> berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan <i>Career Path Development</i> dan <i>Talent Management</i>

	<i>Practices on Employee Retention among Generation Z Employees European Journal of Business and Management Research (EJBM)</i>		menggunakan <i>Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)</i> .	<i>Practices terhadap Employee Retention.</i>
3	Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024) <i>Connecting the Organizational Incomes and Outcomes: A Systematic Review of the Relationship Between Talent Management, Employee Engagement, and Employee Retention. Administrative Sciences (MDPI)</i>	X: <i>Talent Management</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Penelitian menggunakan metode <i>Systematic Literature Review (SLR)</i> berdasarkan pedoman PRISMA.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik <i>Talent Management</i> secara konsisten meningkatkan <i>Employee Engagement</i> dan menurunkan <i>Employee Retention</i> . <i>Employee Engagement</i> terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara <i>Talent Management</i> dan <i>Employee Retention</i> .
4	Nasruddin, Shara Amelia Putri (2023) <i>Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Employee retention pada Millennials Workforce yang di Moderasi oleh</i>	X1: <i>Talent management</i> X2: <i>Knowledge Management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif (Objek: Angkatan kerja milenial, Teknik Lemeshow: 96 responden). Teknik Analisis Regresi Linier (dengan moderasi)	Ditujukan untuk menguji pengaruh parsial <i>Talent Management</i> dan <i>knowledge management</i> terhadap <i>employee retention</i> , serta membuktikan apakah <i>employee engagement</i> bertindak sebagai pemoderat hubungan

	<i>Employee engagement</i> Skripsi/Tesis Universitas Islam Indonesia (UII)			tersebut pada generasi milenial.
5	Fahma Diena Achmada, Budi Eko Soetjipto, & Sopiah (2022) <i>The Effect Of Talent Management On Employee engagement In Improving Employee performance International Journal of Social Science (IJSS)</i>	X: <i>Talent Management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Metode Kuantitatif eksplanatori. PLS-SEM (SmartPLS)	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap <i>employee engagement</i>
6	Ismail, F., Heng Ka Ka, Ng Wee Fern, & Muhammad Imran (2021) <i>Talent Management Practices, Employee Engagement, Employee Retention; Empirical Evidence from Malaysian SMEs International Journal of Academic Research in Business and</i>	X: <i>Talent Management Practices (Training and Development, Managerial Support, Rewards and Compensation, Job Design, Performance Management)</i> Y1: <i>Employee Engagement</i> Y2: <i>Employee Retention</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner kepada 55 karyawan UKM di Malaysia melalui <i>convenience sampling</i> . Analisis data menggunakan SPSS versi 26 dengan uji regresi linier.	<i>Talent Management Practices</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> dan <i>Employee Retention</i> . <i>Talent Management</i> menjelaskan 74,3% variasi <i>Employee Engagement</i> ($R^2=0,743$) dan 73,4% variasi <i>Employee Retention</i> ($R^2=0,734$). Semakin baik praktik manajemen talenta, semakin tinggi keterikatan dan retensi karyawan.

<i>Social Sciences</i> (IJARBSS)					
7	Veronika Agustini Srimulyan (2020) <i>Talent Management</i> dan Konsekuensinya terhadap <i>Employee engagement</i> dan <i>Employee retention</i> <i>Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan (JMBK) / Jurnal Riset Manajemen & Bisnis</i>	X: <i>Talent management</i> Y: <i>Employee engagement</i> Z: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner mandiri (<i>self-administered questionnaire</i>)	Tanggapan karyawan terhadap <i>Talent Management</i> tinggi, <i>work engagement</i> tinggi, dan <i>Employee retention</i> sangat tinggi. <i>Talent Management</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>work engagement</i> . <i>Talent Management</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee retention</i> .	
8	Muhamad Ekhsan, Muhamad Taopik (2020) Peran Mediasi <i>Employee engagement</i> pada Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee retention</i> <i>Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)</i> Fakultas Ekonomi UNIAT	X: <i>Talent management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Pendekatan kuantitatif. Teknik Analisis SEM Smart PLS (Uji R-square, <i>Bootstrapping</i> , <i>Path Coefficient</i> , dan <i>Specific indirect effects</i>).	<i>Talent Management</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee retention</i> secara langsung. <i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> terbukti mampu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention</i> .	

9	Dian Putri Dewi Ratnawati, Made Subudi (2018) Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee retention</i> Dengan <i>Employee engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana (Unud)	X: <i>Talent Management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Metode Asosiatif. Teknik Analisis: Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) dan Uji Sobel untuk mediasi.	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> mampu memediasi secara parsial positif pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention</i> .
10	Nurul Ezaili Alias, Norzanah Mohd Noor, Roshidi Hassan (2014) <i>Examining the Mediating Effect of Employee engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia</i> (Nurul Ezaili Alias, Norzanah Mohd	X: <i>Talent Management</i> <i>Practices</i> yang terdiri dari: <i>Managerial support, Employee career development, Rewards and Recognitions</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner mandiri (<i>self-administered questionnaire</i>). Korelasi Pearson dan Analisis Regresi Hierarki menggunakan SPSS 20.0.	Ketiga praktik <i>Talent Management</i> (<i>managerial support, employee career development, dan rewards and recognitions</i>) memiliki korelasi positif dengan <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> berkorelasi positif dengan <i>employee retention</i> . Hasil analisis regresi hierarki menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> secara individual memediasi hubungan antara praktik <i>Talent Management</i> (khususnya dimensi <i>employee career development</i> dan <i>rewards</i>

	Noor, Roshidi Hassan)				<i>and recognition) dengan employee retention.</i>
	<i>International Review of Management and Business Research (IRMBR)</i>				
H2: <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>					
11	Fransiskus Rio Nardi & Sunardi Ginting (2025) <i>Improving Gen Z Employee Retention through Work-Life Balance with Employee Engagement as a Mediating Variable, Golden Ratio of Human Resource Management (Vol. 6, Issue 1)</i>	X: <i>Work-Life Balance</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif Eksplanatori, Snowball Sampling, WarpPLS 7.0	<i>Work-Life Balance</i>	berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> dan <i>Employee Retention</i> .
12	Indah Noviandari, Anggraeni Rahmasari, Nurul Imamah, & Elly Yuniar Nitawati (2025), <i>Employee Engagement as an Intervening Variable in the Relationship Between Work-Life Balance and Employee Retention in Indonesian Digital Startups,</i>	X: <i>Work-Life Balance</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS	<i>Work-Life Balance</i>	berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>

	Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies (JE3S), Vol. 6, No. 2, pp. 225- 238				
13	Bambang Sukajie & Rian Andriani (2025), <i>Work-Life Balance and Digital Competence on Employee Retention with Employee Engagement as a Mediating Variable</i> , JIMKES (Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan), Vol. 13, No. 6, 2025, pp. 5759-5770	X1: <i>Work-Life Balance</i> X2: <i>Digital Competence</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif (Survei), Purposive Sampling, Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM- PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS	<i>Work-Life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	<i>Balance</i>
H3: <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee retention</i>					
14	Uzair Mahmood, Inam Ullah Khan, Numan Shehzad, & Muhammad Usman (2025) <i>Impact of Talent Management Practices on Employee Retention: Mediating Role of Employee Engagement Humanities and Social Sciences</i>	X1: <i>Talent Acquisition</i> X2: <i>Training and Development</i> X3: <i>Performance Management</i> Z: <i>Employee Engagement</i> M: <i>Organizational Culture</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif dengan pendekatan survei cross-sectional. Teknik Analisis: <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS- SEM).	Ketiga dimensi <i>talent management</i> (X1, X2, X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z dan Y. Hubungan ini dimediasi secara parsial oleh Z, serta M terbukti memperkuat hubungan antara Z dan Y. Model ini menjelaskan 53,2% variansi Y.	

<i>Communications (Nature Portfolio)</i>				
15	Fransiskus Rio Nardi & Sunardi Ginting (2026) <i>Improving Gen Z Employee retention through Work-life balance with Employee engagement as a Mediating Variable, Journal of Management and Business Horizon (JMBH) / Jurnal Manajemen Dan Bisnis</i>	X: <i>Work-Life Balance</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan teknik snowball sampling. Teknik Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis varians menggunakan software WARPPLS 7.0.	<i>Work-life balance</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Work-life balance</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> .
16	Ade Cahya Prandy Saputra, Yana Fajriah, Muhammad Irfai Sohilaui (2024) <i>Pengaruh Talent Management Terhadap Employee retention Dengan Employee engagement Sebagai Mediasi Pada Hotel Amaris Makassar, Jurnal Bina Bangsa Ekonomika (JBBE)</i>	X: <i>Talent Management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM) menggunakan software SmartPLS.	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> bertindak sebagai mediator yang positif dan signifikan dalam hubungan antara <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention</i> .

17	Deo Ramadhan & Muhamad Ekhsan (2024) Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee retention</i> melalui Mediasi <i>Employee engagement</i> pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Jababeka Cikarang, Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO) / Jurnal Minfo Polgan	X: <i>Talent management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan sampel 120 responden karyawan manufaktur. Teknik Analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 3.0.	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee retention</i> dan <i>employee engagement</i> . Namun, <i>employee engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>employee retention</i> , serta tidak mampu memediasi hubungan antara <i>Talent Management</i> dan <i>employee retention</i> .
18	Mohammed Alzoraiki, Mahmoud Merza, Ali Ateeq, & Marwan Milhem (2024) <i>The mediating role of employee engagement in the relationship between recruitment & selection and employee retention at the National Bank of Bahrain, International Journal of Financial Studies / Journal of Open Innovation</i>	X: <i>Recruitment & Selection</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan pendekatan survei <i>cross-sectional</i> . Teknik Analisis: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis PLS menggunakan SmartPLS.	X berpengaruh signifikan terhadap Z ($\beta = 0.861$, $p < 0.000$) dan Y ($\beta = 0.455$, $p < 0.006$). Z berpengaruh signifikan terhadap Y ($\beta = 0.406$, $p < 0.018$). Terbukti terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari X terhadap Y melalui Z ($\beta = 0.35$, $p < 0.019$), yang mengonfirmasi peran Z sebagai variabel mediasi.

19	Nasruddin, Shara Amelia Putri (2023) Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap <i>Employee retention</i> pada <i>Millennials Workforce</i> yang di Moderasi oleh <i>Employee engagement</i> , Skripsi/Tesis Universitas Islam Indonesia (UII)	X1: <i>Talent management</i> X2: <i>Knowledge Management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif (Objek: Angkatan kerja milenial, Teknik Lemeshow: 96 responden). Teknik Analisis Regresi Linier (dengan moderasi)	Ditujukan untuk menguji pengaruh parsial <i>Talent Management</i> dan <i>knowledge management</i> terhadap <i>employee retention</i> , serta membuktikan apakah <i>employee engagement</i> bertindak sebagai pemoderat hubungan tersebut pada generasi milenial.
20	Wahyu Jati Prasetyo, Agusdin, Dwi Putra Buana Sakti (2023) Pengaruh Sistem Pola Karir Dan Sistem Manajemen Talenta, <i>Employee engagement</i> Terhadap Retensi Karyawan, <i>Jurnal Riset Manajemen (JRM)</i> Universitas Mataram	X1: Sistem Pola Karir X2: Sistem Manajemen Talenta X3: <i>Employee engagement</i> Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif asosiatif. Teknik Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis <i>Partial Least Square</i> (PLS).	Sistem pola karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di Indonesia Financial Group (IFG) Wilayah NTB. Sistem manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
21	Putra Gema Azan, Susi Hendriani, Ando Fahda Aulia (2022) Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi	X: Manajemen Talenta Z: Keterikatan Karyawan Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif Asosiatif (Studi pada kantor BPJS Kesehatan Wilayah Sumbagteng Jambi). Teknik Analisis Uji Sobel	Variabel keterikatan karyawan (<i>employee engagement</i>) berhasil memediasi hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan. Namun, efektivitas retensi

	Karyawan melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi di BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah Sumbagteng Jambi, Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia (JMBI) / Jurnal Tepak Manajemen Bisnis		dan Baron-Kenny (Analisis Jalur)	akan jauh lebih besar jika manajemen talenta juga difokuskan langsung ke program retensi.
22	Muhamad Ekhsan, Muhamad Taopik (2020) Peran Mediasi <i>Employee engagement</i> pada Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee retention</i> , Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT	X: <i>Talent management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Pendekatan kuantitatif. Teknik Analisis SEM Smart PLS (Uji R-square, <i>Bootstrapping</i> , <i>Path Coefficient</i> , dan <i>Specific indirect effects</i>).	<i>Talent Management</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee retention</i> secara langsung. <i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> terbukti mampu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention</i> .
23	Dian Putri Dewi Ratnawati, Made Subudi (2018) Pengaruh <i>Talent Management</i>	X: <i>Talent Management</i> Z: <i>Employee engagement</i>	Metode Asosiatif. Teknik Analisis: Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) dan Uji Sobel untuk mediasi.	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Talent Management</i>

	Terhadap <i>Employee retention</i> Dengan <i>Employee engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi, E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana (Unud)	Y: <i>Employee retention</i>		berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> mampu memediasi secara parsial positif pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention</i> .
24	Nurul Ezaili Alias, Norzanah Mohd Noor, Roshidi Hassan 2014) <i>Examining the Mediating Effect of Employee engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia</i> (Nurul Ezaili Alias, Norzanah Mohd Noor, Roshidi Hassan), International Review of Management and	X1: <i>Talent Management Practices</i> yang terdiri dari: <i>Managerial support, Employee career development, Rewards and Recognitions</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner mandiri (<i>self-administered questionnaire</i>). Korelasi Pearson dan Analisis Regresi Hierarki menggunakan SPSS 20.0.	Ketiga praktik <i>Talent Management</i> (<i>managerial support, employee career development, dan rewards and recognitions</i>) memiliki korelasi positif dengan <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> berkorelasi positif dengan <i>employee retention</i> . Hasil analisis regresi hierarki menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> secara individual memediasi hubungan antara praktik <i>Talent Management</i> (khususnya dimensi <i>employee career development dan rewards and recognition</i>) dengan <i>employee retention</i> .

Business Research (IRMBR)				
H4 : <i>Talent management</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee retention</i>				
25	Yetti Kurniawaty, Teguh Iman Santoso, Titin Supini, & Munawaroh (2025) Strategi Manajemen Talenta Untuk Meningkatkan Retensi Karyawan Generasi Milenial dan Z Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan (JEMAK) / Jurnal Mirai Management	X: Manajemen Talenta Y: Retensi Karyawan	Kualitatif dengan pendekatan <i>Literature Review</i> (Tinjauan Pustaka) dari artikel jurnal dan laporan industri 10 tahun terakhir dengan Analisis Tematik kualitatif.	Strategi manajemen talenta yang berbasis fleksibilitas kerja, pengembangan karier, budaya inklusif, dan teknologi digital terbukti secara teoritis signifikan meningkatkan retensi karyawan pada Generasi Milenial dan Gen Z.
26	Menezes, D. B. S., Gumashivili, M., & Kanokon, K. (2025) <i>The Role of Talent Management in Enhancing Employee Retention: Mediating the Influence of Psychological Empowerment</i> Journal of Transnational Management	X: <i>Talent Management</i> Z: <i>Psychological Empowerment</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Penelitian kuantitatif dengan teknik analisis menggunakan SPSS 27, AMOS 27, <i>Exploratory Factor Analysis</i> (EFA), <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA), regresi berganda, dan <i>Hayes Process Macro</i> untuk menguji efek mediasi.	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i> serta <i>Psychological Empowerment</i> . <i>Psychological Empowerment</i> juga berpengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i> dan terbukti memediasi hubungan antara <i>Talent Management</i> dan <i>Employee Retention</i> . Praktik

27	Ade Cahya Prandy Saputra, Yana Fajriah, Muhammad Irfai Sohilauw (2024) Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee retention</i> Dengan <i>Employee engagement</i> Sebagai Mediasi Pada Hotel Amaris Makassar Jurnal Bina Bangsa Ekonomika (JBBE)	X: <i>Talent Management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM) menggunakan software SmartPLS.	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> bertindak sebagai mediator yang positif dan signifikan dalam hubungan antara <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention</i> .
28	Alvina Alrianti, Muhamad Ekhsan (2024) <i>The Role of Talent Management and Employee engagement on Employee retention Mediated by Job satisfaction, Journal of Economics, Finance, and Management Studies</i> (JEFMS)	X1: <i>Talent management</i> X2: <i>Employee engagement</i> Z: <i>Job satisfaction</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan metode <i>simple random sampling</i> (90 responden karyawan perusahaan elektronik di EJIP Cikarang). Teknik Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> via SmartPLS 3.	<i>Talent Management</i> berkontribusi positif terhadap <i>Employee retention</i> dan <i>Job satisfaction</i> . <i>Employee engagement</i> tidak langsung terhadap <i>employee retention</i> , namun berkontribusi signifikan terhadap <i>Job satisfaction</i> . <i>Job satisfaction</i> berkontribusi terhadap <i>Employee retention</i> serta mampu memediasi hubungan <i>Talent Management</i> dan <i>employee</i>

				<i>engagement</i> terhadap <i>employee retention</i> .
29	Nasruddin, Shara Amelia Putri (2023) Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap <i>Employee retention</i> pada <i>Millennials Workforce</i> yang di Moderasi oleh <i>Employee engagement</i> Skripsi/Tesis Universitas Islam Indonesia (UII)	X1: <i>Talent management</i> X2: <i>Knowledge Management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif (Objek: Angkatan kerja milenial, Teknik Lemeshow: 96 responden). Teknik Analisis Regresi Linier (dengan moderasi)	Ditujukan untuk menguji pengaruh parsial <i>Talent Management</i> dan <i>knowledge management</i> terhadap <i>employee retention</i> , serta membuktikan apakah <i>employee engagement</i> bertindak sebagai pemoderat hubungan tersebut pada generasi milenial.
30	Wahyu Jati Prasetyo, Agusdin, Dwi Putra Buana Sakti (2023) Pengaruh Sistem Pola Karir Dan Sistem Manajemen Talenta, <i>Employee engagement</i> Terhadap Retensi Karyawan <i>Jurnal Riset Manajemen (JRM)</i> Universitas Mataram	X1: Sistem Pola Karir X2: Sistem Manajemen Talenta X3: <i>Employee engagement</i> Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif asosiatif. Teknik Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis <i>Partial Least Square</i> (PLS).	Sistem pola karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di Indonesia Financial Group (IFG) Wilayah NTB. Sistem manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
31	Astrid Gabriela Hassan, Chloro Aprit Donianto, Toar Joshua Kiolol,	X1: <i>Talent management</i> X2: <i>Work-life balance</i>	Kuantitatif (Karyawan PT Bank SulutGo). Teknik Analisis Regresi	<i>Talent Management</i> berpengaruh langsung pada retensi karyawan. <i>Work-life balance</i> tidak berpengaruh

	Tengku Mohd. Khairal Abd (2022) Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Work-life balance</i> Terhadap <i>Employee retention</i> dengan Mediasi <i>Organizational Support</i> Jurnal Kewirausahaan, Akuntansi, dan Manajemen (JAKM)	Z: <i>Organizational Support</i> Y: <i>Employee retention</i>	Linier Berganda dan analisis jalur dengan SPSS	langsung pada <i>employee retention</i>. Dukungan organisasi berpengaruh pada <i>Employee retention</i> dan berhasil memediasi hubungan <i>Talent Management</i> serta <i>Work-life balance</i> terhadap <i>employee retention</i>.
32	Putra Gema Azan, Susi Hendriani, Ando Fahda Aulia (2022) Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi di BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah Sumbagteng Jambi Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia (JMBI) / Jurnal Tepak Manajemen Bisnis	X: Manajemen Talenta Z: Keterikatan Karyawan Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif Asosiatif (Studi pada kantor BPJS Kesehatan Wilayah Sumbagteng Jambi). Teknik Analisis Uji Sobel dan Baron-Kenny (Analisis Jalur)	Variabel keterikatan karyawan (<i>employee engagement</i>) berhasil memediasi hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan. Namun, efektivitas retensi akan jauh lebih besar jika manajemen talenta juga difokuskan langsung ke program retensi.

33	Jacobina Amushila & Mark H.R. Bussin (2021) <i>on Employee retention at the Namibia University of Science and Technology: Middle-level administration staff, SA Journal of Human Resource Management</i>	X: <i>Talent Management (TM) Practices</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik Analisis <i>Qualitative Content Analysis</i> (Analisis Isi Kualitatif) untuk mengidentifikasi tema-tema utama berdasarkan wawancara semi-terstruktur.	Penelitian menemukan adanya hubungan positif antara <i>Talent Management</i> dan <i>employee retention</i> . Sinkronisasi antara praktik <i>Talent Management</i> dan inisiatif <i>Employee retention</i> terbukti mampu menekan tingkat perputaran (<i>employee turnover</i>) staf administrasi tingkat menengah di NUST.
34	Ismail, F., Heng Ka Ka, Ng Wee Fern, & Muhammad Imran (2021) <i>Talent Management Practices, Employee Engagement, Employee Retention; Empirical Evidence from Malaysian SMEs, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (IJARBSS)</i>	X: <i>Talent Management Practices (Training and Development, Managerial Support, Rewards and Compensation, Job Design, Performance Management)</i> Y1: <i>Employee Engagement</i> Y2: <i>Employee Retention</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner kepada 55 karyawan UKM di Malaysia melalui <i>convenience sampling</i> . Analisis data menggunakan SPSS versi 26 dengan uji regresi linier.	<i>Talent Management Practices</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> dan <i>Employee Retention</i> . <i>Talent Management</i> menjelaskan 74,3% variasi <i>Employee Engagement</i> ($R^2=0,743$) dan 73,4% variasi <i>Employee Retention</i> ($R^2=0,734$). Semakin baik praktik manajemen talenta, semakin tinggi keterikatan dan retensi karyawan.
35	Muposhi, A., Dhurup, M., & Surujlal, J. (2021) <i>The Effect of Talent Management</i>	X: <i>Talent Management Practices</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus di Namibia University of Science and	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik <i>Talent Management</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee</i>

	<i>Practices on Employee Retention at the Namibia University of Science and Technology, Journal of Contemporary Management</i>		Technology (NUST). Data dianalisis menggunakan teknik thematic analysis melalui proses transkripsi, pengkodean, kategorisasi, dan identifikasi tema-tema penelitian.	<i>retention</i> . Penelitian juga menemukan bahwa lemahnya implementasi <i>Talent Management</i> menyebabkan rendahnya retensi karyawan sehingga organisasi perlu mengembangkan strategi retensi yang lebih komprehensif.
36	Veronika Agustini Srimulyan (2020) <i>Talent Management</i> dan Konsekuensinya terhadap <i>Employee engagement</i> dan <i>Employee retention</i> , Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan (JMBK) / Jurnal Riset Manajemen & Bisnis	X: <i>Talent management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner mandiri (<i>self-administered questionnaire</i>)	Tanggapan karyawan terhadap <i>Talent Management</i> berkategori tinggi, <i>work engagement</i> tinggi, dan <i>Employee retention</i> sangat tinggi. <i>Talent Management</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>work engagement</i> . <i>Talent Management</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Work engagement</i> berperan sebagai pemediasi parsial (<i>partial mediation</i>) pada pengaruh antara <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention</i> .
37	Dian Putri Dewi Ratnawati, Made Subudi (2018) Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee retention</i> Dengan <i>Employee</i>	X: <i>Talent Management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Metode Asosiatif. Teknik Analisis: Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) dan Uji Sobel untuk mediasi.	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> .

	<i>engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi, <i>International E- Jurnal Manajemen Universitas Udayana (Unud)</i>			<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention.</i> <i>Employee engagement</i> mampu memediasi secara parsial positif pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention.</i>
38	Sitti Roskina Widyawati (2025) <i>Talent Management and employee engagement a meta analysis of their impact on talent retention, International Journal of Work Organisation and Emotion</i>	X1: <i>Talent Management Practices</i> X2: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Talent Retention</i>	Penelitian Konseptual (<i>Conceptual paper</i>) menggunakan pendekatan studi literatur sekunder dan <i>systematic review</i> terhadap tren literatur modern serta praktik di berbagai perusahaan terkemuka. Teknik Analisis konten/Meta-analisis deskriptif kualitatif.	Sinkronisasi antara praktik <i>Talent Management</i> dan inisiatif <i>employee engagement</i> secara langsung mendorong peningkatan retensi talenta (<i>talent retention</i>) dalam jangka panjang.
39	Nurul Ezaili Alias, Norzanah Mohd Noor, Roshidi Hassan (2014) <i>Examining the Mediating Effect of Employee engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee retention</i>	X1: <i>Talent Management Practices</i> yang terdiri dari: <i>Managerial support, Employee career development, Rewards and Recognitions</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner mandiri (<i>self-administered questionnaire</i>). Korelasi Pearson dan Analisis Regresi Hierarki menggunakan SPSS 20.0.	Ketiga praktik <i>Talent Management (managerial support, employee career development, dan rewards and recognitions)</i> memiliki korelasi positif dengan <i>employee engagement.</i> <i>Employee engagement</i> berkorelasi positif dengan <i>employee retention.</i> Hasil analisis regresi hierarki menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i>

<i>in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia</i> (Nurul Ezaili Alias, Norzanah Mohd Noor, Roshidi Hassan), <i>International Review of Management and Business Research</i> (IRMBR)				secara individual memediasi hubungan antara praktik <i>Talent Management</i> (khususnya dimensi <i>employee career development</i> dan <i>rewards and recognition</i>) dengan <i>employee retention</i> .	
H5: <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Retention</i>					
40	Fransiskus Rio Nardi & Sunardi Ginting (2025) <i>Improving Gen Z Employee Retention through Work-Life Balance with Employee Engagement as a Mediating Variable, Golden Ratio of Human Resource Management</i> (Vol. 6, Issue 1)	X: <i>Work-Life Balance</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif Eksplanatori, Snowball Sampling, WarpPLS 7.0	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> dan <i>Employee Retention</i> .	
41	Indah Noviandari, Anggraeni Rahmasari, Nurul Imamah, & Elly Yuniar Nitawati (2025), <i>Employee Engagement as an Intervening Variable in the</i>	X: <i>Work-Life Balance</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i>	

	<i>Relationship Between Work-Life Balance and Employee Retention in Indonesian Digital Startups, Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies (JE3S), Vol. 6, No. 2, pp. 225- 238</i>			
42	Bambang Sukajie & Rian Andriani (2025), <i>Work-Life Balance and Digital Competence on Employee Retention with Employee Engagement as a Mediating Variable</i> , JIMKES (Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan), Vol. 13, No. 6, 2025, pp. 5759-5770	X1: <i>Work-Life Balance</i> X2: <i>Digital Competence</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif (Survei), Purposive Sampling, Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM- PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i>
43	Pramono et al. (2025) <i>Work-life balance dan retensi karyawan Generasi Z sektor jasa Kota Serang</i> Indonesian Journal of Economy, Business, Entrepreneurship	X: <i>Work-Life Balance</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif. Teknik Analisis PLS-SEM.	<i>Work-life balance</i> berperan dalam menjelaskan retensi karyawan Generasi Z pada sektor jasa.

	and Finance (IJEBEF)				
44	Srimulyani & Hermanto (2024) <i>Employee well-being dan employee retention pada perusahaan di Indonesia</i> Global Advances in Business Studies (GABS)	X: <i>Employee Well-Being</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif. Teknik Analisis Regresi.	<i>Employee well-being</i> , termasuk dimensi keseimbangan kehidupan kerja, berpengaruh signifikan terhadap <i>employee retention</i> .	
H6: <i>Employee engagement</i> memediasi pengaruh <i>Talent management</i> terhadap <i>Employee retention</i>					
45	Ade Cahya Prandy Saputra, Yana Fajriah, Muhammad Irfai Sohilauiw (2024) <i>Pengaruh Talent Management Terhadap Employee retention Dengan Employee engagement Sebagai Mediasi Pada Hotel Amaris Makassar,</i> Jurnal Bina Bangsa Ekonomika (JBBE)	X: <i>Talent Management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM) menggunakan software SmartPLS.	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> bertindak sebagai mediator yang positif dan signifikan dalam hubungan antara <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention</i> .	
46	Deo Ramadhan & Muhamad Ekhsan (2024) <i>Pengaruh Talent Management terhadap Employee</i>	X: <i>Talent management</i> Z: <i>Employee engagement</i>	Kuantitatif dengan sampel 120 responden karyawan manufaktur. Teknik Analisis <i>Partial Least</i>	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee retention</i> dan <i>employee engagement</i> .	

	retention melalui Mediasi <i>Employee engagement</i> pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Jababeka Cikarang, <i>Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO) / Jurnal Minfo Polgan</i>	Y: <i>Employee Retention</i>	<i>Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 3.0.	Namun, <i>employee engagement</i> tidak berpengaruh terhadap <i>employee retention</i> , serta tidak mampu memediasi hubungan antara <i>Talent Management</i> dan <i>employee retention</i> .
47	Nasruddin, Shara Amelia Putri (2023) Pengaruh <i>Talent Management dan Knowledge Management</i> Terhadap <i>Employee retention</i> pada <i>Millennials Workforce</i> yang di Moderasi oleh <i>Employee engagement</i> , Skripsi/Tesis Universitas Islam Indonesia (UII)	X1: <i>Talent management</i> X2: <i>Knowledge Management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif (Objek: Angkatan kerja milenial, Teknik Lemeshow: 96 responden). Teknik Analisis Regresi Linier (dengan moderasi)	Ditujukan untuk menguji pengaruh parsial <i>Talent Management dan knowledge management</i> terhadap <i>employee retention</i> , serta membuktikan apakah <i>employee engagement</i> bertindak sebagai pemoderat hubungan tersebut pada generasi milenial.
48	Putra Gema Azan, Susi Hendriani, Ando Fahda Aulia (2022) Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan melalui Keterikatan Karyawan Sebagai	X: Manajemen Talenta Z: Keterikatan Karyawan Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif Asosiatif (Studi pada kantor BPJS Kesehatan Wilayah Sumbagteng Jambi). Teknik Analisis Uji Sobel dan Baron-Kenny (Analisis Jalur)	Variabel keterikatan karyawan (<i>employee engagement</i>) berhasil memediasi hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan. Namun, efektivitas retensi akan jauh lebih besar jika manajemen talenta juga

	Variabel Mediasi di BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah Sumbagteng Jambi, <i>Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia (JMBI) / Jurnal Tepak Manajemen Bisnis</i>			difokuskan langsung ke program retensi.
49	Muhamad Ekhsan, Muhamad Taopik (2020) Peran Mediasi <i>Employee engagement</i> pada Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee retention</i> , Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT	X: <i>Talent management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Pendekatan kuantitatif. Teknik Analisis SEM Smart PLS (Uji R-square, <i>Bootstrapping</i> , <i>Path Coefficient</i> , dan <i>Specific indirect effects</i>).	<i>Talent Management</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee retention</i> secara langsung. <i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> terbukti mampu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention</i> .
50	Veronika Agustini Srimulyan (2020) <i>Talent Management</i> dan Konsekuensinya terhadap <i>Employee engagement</i> dan <i>Employee retention</i> ,	X: <i>Talent management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner mandiri (<i>self-administered questionnaire</i>)	Tanggapan karyawan terhadap <i>Talent Management</i> berkategori tinggi, <i>work engagement</i> tinggi, dan <i>Employee retention</i> sangat tinggi. <i>Talent Management</i> berpengaruh positif

	Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan (JMBK) / Jurnal Riset Manajemen & Bisnis			signifikan terhadap <i>work engagement</i> . <i>Talent Management</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Work engagement</i> berperan sebagai pemediasi parsial (<i>partial mediation</i>) pada pengaruh antara <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention</i> .
51	Dian Putri Dewi Ratnawati, Made Subudi (2018) Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee retention</i> Dengan <i>Employee engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi, E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana (Unud)	X: <i>Talent Management</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Metode Asosiatif. Teknik Analisis: Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) dan Uji Sobel untuk mediasi.	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . <i>Employee engagement</i> mampu memediasi secara parsial positif pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>employee retention</i> .
52	Nurul Ezaili Alias, Norzanah Mohd Noor, Roshidi Hassan (2014) <i>Examining the</i>	X1: <i>Talent Management Practices</i> yang terdiri dari: <i>Managerial</i>	Kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner mandiri (<i>self-administered questionnaire</i>).	Ketiga praktik <i>Talent Management</i> (<i>managerial support, employee career development, dan rewards and recognitions</i>) memiliki

	<i>Mediating Effect of Employee engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia</i> (Nurul Ezaili Alias, Norzanah Mohd Noor, Roshidi Hassan), International Review of Management and Business Research (IRMBR)	<i>support, Employee career development, Rewards and Recognitions</i> Z: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Employee retention</i>	Korelasi Pearson dan Analisis Regresi Hierarki menggunakan SPSS 20.0.	korelasi positif dengan <i>employee engagement</i>. <i>Employee engagement</i> berkorelasi positif dengan <i>employee retention</i>. Hasil analisis regresi hierarki menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> secara individual memediasi hubungan antara praktik <i>Talent Management</i> (khususnya dimensi <i>employee career development</i> dan <i>rewards and recognition</i>) dengan <i>employee retention</i>.
H7: <i>Employee Engagement</i> memediasi pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Employee Retention</i>				
53	Pramono <i>et al.</i> (2025) <i>Mediasi keterlibatan kerja pada hubungan work-life balance dan retensi karyawan Generasi Z</i> Indonesian Journal of Economy, Business, Entrepreneurship and Finance (IJEBEF)	X: <i>Work-Life Balance</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif. Teknik Analisis Regresi dengan mediasi.	Hubungan <i>work-life balance</i> terhadap retensi karyawan Generasi Z tidak selalu signifikan secara langsung, namun signifikan ketika dimediasi oleh keterlibatan kerja.

54	Srimulyani & Hermanto (2024)	X: <i>Employee Well-Being</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif. Analisis dengan mediasi.	Teknik Regresi	<i>Employee well-being</i> memengaruhi karyawan peningkatan keterlibatan dan komitmen afektif terlebih dahulu.
	<i>Peran mediasi keterlibatan dan komitmen afektif pada employee well-being terhadap retensi</i>				
	Global Advances in Business Studies (GABS)				

C. Kerangka Konseptual

Model penelitian ini merupakan pengembangan dari kerangka yang digunakan oleh Putri & Subudi (2018), dengan *Talent Management* dan *Work-Life Balance* sebagai variabel independen, *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi, dan *Employee Retention* sebagai variabel dependen. Kerangka hubungan antarvariabel tersebut dipertahankan karena terbukti relevan dan dapat diuji secara empiris pada konteks organisasi di Indonesia, sementara *Work-Life Balance* dihadirkan mengingat Generasi Z dan Milenial saat ini semakin memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja sebagai pertimbangan untuk bertahan di suatu organisasi (Sukajie & Andriani, 2025). Pengukuran *talent management* dalam penelitian ini juga diperluas dengan mengikuti kerangka dimensi yang dikembangkan oleh Alias *et al.* (2014), yang menguraikan *talent management* ke dalam tiga dimensi terukur secara terpisah, yaitu *managerial support*, *employee career development*, dan *rewards & recognition*. Pendekatan ini berbeda dari Putri & Subudi (2018) yang mengukur *talent management* sebagai konstruk

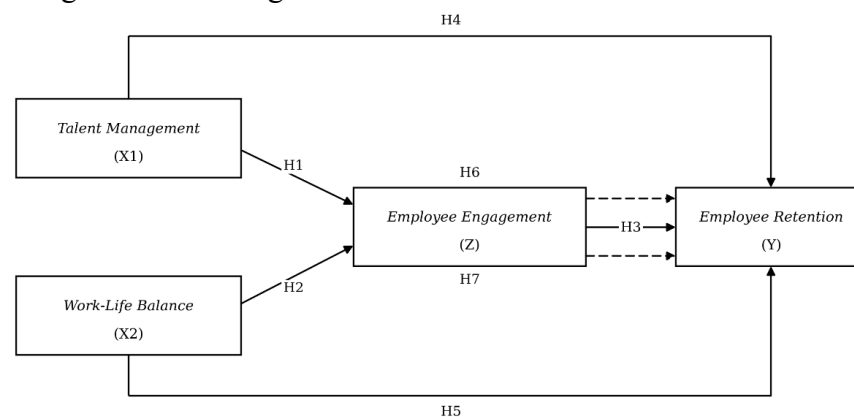
tunggal, sehingga kontribusi independen masing-masing dimensi dapat diidentifikasi secara lebih spesifik dan mendalam.

Posisi *employee engagement* sebagai variabel mediasi juga dipertahankan, sebagaimana diterapkan pada Putri & Subudi (2018), Alias *et al.* (2014), dan Srimulyani (2020), yang secara konsisten menemukan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mekanisme penghubung antara *talent management* dan *employee retention* pada berbagai konteks organisasi di Indonesia maupun Malaysia. Penelitian ini kemudian dikembangkan lebih lanjut dengan menghadirkan konteks demografis yang lebih spesifik, yaitu karyawan tetap Generasi Z dan Milenial di wilayah Kota Madiun, serta menggunakan metode PLS-SEM dengan SmartPLS yang lebih mutakhir dibandingkan *path analysis* dan regresi hierarkis yang digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya.

Keseluruhan hubungan antarvariabel dalam kerangka berpikir ini berlandaskan pada *Social Exchange Theory* Blau (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan dibangun atas dasar prinsip pertukaran resiprokal, di mana setiap investasi yang diberikan organisasi akan mendorong karyawan untuk memberikan respons positif sebagai bentuk timbal balik. Dalam konteks penelitian ini, praktik *talent management* yang terdiri dari *managerial support*, *employee career development*, dan *rewards & recognition*, serta *work-life balance* yang mencakup fleksibilitas jam kerja, pemisahan kehidupan kerja-pribadi, dan

dukungan organisasi, dipandang sebagai bentuk nyata investasi organisasi terhadap karyawannya.

Ketika organisasi memberikan dukungan manajerial yang memadai, menyediakan program pengembangan karier yang terstruktur, menerapkan sistem penghargaan dan pengakuan yang adil, serta turut mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawannya, karyawan cenderung membalasnya dengan peningkatan *employee engagement*. Dengan demikian, *employee engagement* berperan sebagai jembatan psikologis yang menghubungkan investasi organisasi melalui *talent management* dan *work-life balance* dengan keputusan karyawan untuk tetap loyal terhadap organisasi dalam jangka panjang. Adapun kerangka berpikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Modifikasi dari Putri & Subudi (2018) & Sukajie & Andriani (2025)

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh *Talent management* terhadap *Employee Engagement*

Talent management dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu *managerial support*, *employee career*

development, dan *rewards & recognition*, yang secara bersama-sama membentuk praktik pengelolaan talenta yang komprehensif dalam organisasi. *Managerial support* didefinisikan sebagai pemenuhan kebutuhan emosi sosial karyawan, kesiapan manajerial untuk menghargai peningkatan kerja, dan kecenderungan organisasi menyediakan bantuan saat dibutuhkan agar karyawan dapat bekerja secara efektif menurut Rhoades & Eisenberger (2002), yang diukur melalui indikator ketersediaan bantuan, umpan balik konstruktif, dan kepedulian atasan (Putri & Subudi, 2018).

Employee career development didefinisikan sebagai upaya pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan karyawan agar mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi, yang diukur melalui indikator akses pelatihan, kejelasan jalur karier, dan pengembangan potensi (Alias *et al.*, 2014). Sementara itu, *rewards & recognition* didefinisikan sebagai wujud balas jasa organisasi terhadap kinerja karyawan, baik berupa pengakuan dari pimpinan maupun pemberian penghargaan intrinsik dan ekstrinsik sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi karyawan, yang diukur melalui indikator keadilan kompensasi, penghargaan non-finansial, dan keterkaitan kinerja (Alias *et al.*, 2014).

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), ketiga dimensi *talent management* tersebut merupakan bentuk investasi dan

kontribusi nyata yang diberikan organisasi kepada karyawannya. Ketika manajer memberikan dukungan melalui kepedulian dan bantuan, karyawan merasakan kewajiban resiprokal untuk membalas dalam bentuk keterlibatan kerja yang lebih tinggi, sebagaimana diperkuat oleh konsep *perceived organizational support* yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa organisasinya peduli terhadap kesejahteraan mereka cenderung memberikan respons berupa peningkatan kinerja dan komitmen afektif (Cropanzano & Mitchell, 2005). Demikian pula, investasi organisasi dalam pengembangan karier dipersepsikan karyawan sebagai bukti komitmen organisasi terhadap pertumbuhan mereka, sehingga mendorong peningkatan perilaku kerja positif (Cropanzano & Mitchell, 2005), sedangkan pemberian *rewards & recognition* yang adil menanamkan norma resiprositas yang mendorong karyawan untuk membalas dengan memberikan upaya lebih besar dan keterlibatan yang lebih mendalam terhadap organisasi.

Secara empiris, Putri & Subudi (2018) menemukan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Sardine Restaurant Seminyak Bali. Alias *et al.* (2014) mengonfirmasi bahwa *managerial support*, *employee career development*, dan *rewards & recognitions* masing-masing berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dengan *rewards & recognitions* sebagai dimensi paling dominan. Srimulyani (2020) turut mengonfirmasi pengaruh positif dan signifikan *talent*

management terhadap *employee engagement* pada konteks organisasi di Indonesia. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Talent management* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee engagement*

2. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Work-life balance yang dirasakan karyawan dipandang sebagai bentuk investasi non-finansial organisasi terhadap kesejahteraan karyawannya. Berdasarkan Social Exchange Theory, ketika karyawan merasakan keseimbangan kehidupan kerja yang baik, mereka cenderung membalas dengan meningkatkan keterlibatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan, sebagai bentuk resiprositas atas kepedulian yang ditunjukkan organisasi terhadap kehidupan pribadi mereka.

Wulandari (2023) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan yang juga berstatus mahasiswa. Temuan ini diperkuat oleh Wibowo (2024) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *work engagement* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Nuhun *et al.* (2025) turut membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menjadi salah satu prasyarat terbentuknya keterlibatan kerja yang tinggi. Selain itu, riset Jangkara Data Lab bersama Jakpat (2024) menemukan bahwa 85 persen Generasi Z di Indonesia menilai sulit menemukan pekerjaan dengan skema kerja

fleksibel, yang mengindikasikan bahwa ketersediaan *work-life balance* menjadi faktor pembeda penting dalam membentuk keterlibatan karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H2: *Work-Life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*

3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention*

Employee engagement didefinisikan sebagai tingkat komitmen emosional, motivasi, dan keterikatan mental yang positif dari karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja (Schaufeli & Bakker, 2004; Gallup, 2015). Indikator dari variabel *employee engagement* sendiri yaitu: *Vigor* (Kekuatan/Energi), *Dedication* (Dedikasi) dan *Absorption* (Keasyikan) menurut (Schaufeli & Bakker, 2004). Adapun *employee retention* merupakan kemampuan sebuah bisnis atau organisasi untuk mempertahankan karyawan potensial yang berkualitas tinggi untuk tetap setia, berkomitmen tinggi, dan terus memberikan kontribusi terbaik mereka untuk kelangsungan bisnis dalam jangka waktu yang panjang (Arya & Aditeresna, 2018). Sedangkan indikator dari variabel *Employee retention* yaitu: Peluang karir, Hubungan karyawan dan Penghargaan yang diberikan (Arya & Aditeresna, 2018). *Employee engagement* yang tinggi mencerminkan terbentuknya siklus pertukaran sosial yang positif antara karyawan dan organisasi.

Social Exchange Theory mempertimbangkan kewajiban yang dihasilkan melalui serangkaian interaksi antarpihak yang berada dalam kondisi saling ketergantungan timbal balik, sehingga karyawan yang telah terlibat cenderung melanjutkan hubungan tersebut dalam bentuk komitmen jangka panjang berupa keputusan untuk tetap bertahan di organisasi. Hal ini terjadi karena adanya ekspektasi normatif atas dorongan untuk membalas perlakuan baik yang diterima dari organisasi (*norm of reciprocity*), yang pada akhirnya menumbuhkan loyalitas tinggi dan meminimalkan niat karyawan untuk berpindah tempat kerja (*turnover intention*). Putri & Subudi (2018) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada karyawan Sardine Restaurant Seminyak Bali, yang membuktikan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih loyal dan bertahan dalam organisasi. Alias *et al.* (2014) mengonfirmasi adanya korelasi kuat antara *employee engagement* dan *employee retention* pada konteks organisasi IT di Malaysia. Srimulyani (2020) turut mengonfirmasi hubungan signifikan tersebut pada konteks organisasi di Indonesia. Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3: *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee retention*

4. Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Retention*

Employee retention didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan potensial yang dimilikinya agar tetap loyal dan produktif dalam jangka panjang Rahmawati (2019). Sementara itu, *talent management* didefinisikan sebagai proses sistematis dan dinamis untuk menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat karyawan melalui serangkaian praktik strategis yang meliputi *managerial support*, *employee career development*, dan *rewards & recognition*, dengan indikator *talent management* dalam penelitian ini mengacu pada Alias *et al.* (2014) yang mencakup tiga dimensi yang sama yaitu, *managerial support*, *employee career development* dan *rewards & recognition*.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), hubungan antara *talent management* dan *employee retention* dapat dijelaskan melalui prinsip resiprositas, di mana ketika organisasi menginvestasikan sumber daya melalui praktik *talent management* yang efektif, karyawan secara psikologis merasa berkewajiban untuk membalas investasi tersebut dalam bentuk komitmen dan loyalitas jangka panjang terhadap organisasi. Srimulyani (2020) memperkuat hal ini melalui konsep *perceived organizational support*, yang menyatakan bahwa karyawan yang mempersepsikan organisasinya peduli terhadap kesejahteraan dan pertumbuhan mereka akan cenderung memberikan respons berupa peningkatan komitmen afektif dan keinginan untuk tetap bertahan. Dengan demikian, *managerial support* yang kuat,

program pengembangan karier yang terstruktur, serta sistem penghargaan yang adil secara langsung memperkuat norma resiprositas dalam relasi kerja yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan *employee retention*.

Talent management yang efektif menciptakan ekosistem kerja yang membuat karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki masa depan yang jelas di dalam organisasi. Ketika ketiga dimensi *talent management* berjalan secara sinergis, karyawan tidak hanya merasa terpenuhi kebutuhan profesionalnya tetapi juga terbentuk keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Keterikatan inilah yang pada akhirnya menekan keinginan karyawan untuk berpindah dan meningkatkan keputusan mereka untuk tetap bertahan, sehingga terdapat benang merah yang kuat bahwa semakin efektif penerapan *talent management*, semakin tinggi pula tingkat *employee retention* organisasi.

Putri & Subudi (2018) menemukan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada karyawan Sardine Restaurant Seminyak Bali. Mereka menyimpulkan bahwa *talent management* merupakan faktor penting dalam mendorong *employee retention*, karena karyawan yang bakat dan potensinya dikelola dengan baik akan memiliki semangat kerja yang tinggi dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Hasil ini diperkuat oleh temuan Alias *et al.* (2014), yang menunjukkan bahwa *talent management*

practices berpengaruh signifikan terhadap *employee retention*, dengan kontribusi signifikan dari dimensi *employee career development* dan *rewards & recognitions*. Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4: *Talent management* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee retention*

5. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Retention*

Work-life balance yang dirasakan karyawan dipandang sebagai bentuk investasi non-finansial organisasi terhadap kesejahteraan karyawannya. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), ketika karyawan merasakan keseimbangan kehidupan kerja yang baik, mereka cenderung membalasnya dengan menurunkan keinginan untuk mencari pekerjaan lain dan meningkatkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akibat keseimbangan kehidupan yang terjaga akan mempersepsikan biaya psikologis untuk berpindah kerja menjadi lebih besar dibandingkan manfaat yang mungkin diperoleh, sehingga mendorong mereka untuk tetap bertahan.

Secara empiris, A'isyah & Mahyuni (2026) menemukan bahwa tingginya *turnover* Generasi Z pada perusahaan nasional berkaitan erat dengan rendahnya *work-life balance* yang mereka rasakan di tempat kerja. Penelitian Pramono *et al.* (2025) pada karyawan Generasi Z di sektor jasa Kota Serang turut mengonfirmasi peran *work-life balance*

dalam menjelaskan retensi karyawan. Srimulyani & Hermanto (2024) membuktikan bahwa *employee well-being*, yang salah satu dimensinya mencakup keseimbangan kehidupan kerja, berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* pada perusahaan-perusahaan di Indonesia. Sejalan dengan itu, survei Jakpat (2024) terhadap 1.262 responden Generasi Z menemukan bahwa 95 persen di antaranya menjadikan *work-life balance* sebagai kebutuhan penting yang seharusnya dipenuhi pemberi kerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H5: *Work-Life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Retention*

6. *Pengaruh Employee Engagement Memediasi Pengaruh Talent Management terhadap Employee Retention*

Mediasi dalam konteks ini didefinisikan sebagai mekanisme di mana *employee engagement* menjelaskan proses bagaimana *talent management* yang terdiri dari *managerial support*, *employee career development*, dan *rewards & recognition* memengaruhi *employee retention*, baik secara penuh (*full mediation*) maupun parsial (*partial mediation*) (Sinisterra *et al.*, 2024)). Indikator yang digunakan merupakan gabungan dari indikator *managerial support* (ketersediaan bantuan, umpan balik konstruktif, dan kepedulian atasan), *employee career development* (akses pelatihan, kejelasan jalur karier, dan pengembangan potensi), *rewards & recognition* (keadilan kompensasi,

penghargaan non-finansial, dan keterkaitan kinerja), *employee engagement* (vigor, dedication, absorption), serta *employee retention* (peluang karir, hubungan karyawan, dan penghargaan yang diberikan).

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), ketiga dimensi *talent management* merupakan bentuk investasi organisasi yang direspons karyawan melalui peningkatan *engagement* sebagai bentuk timbal balik, yang selanjutnya menjadi prasyarat psikologis bagi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Dukungan manajerial, pengembangan karier, maupun sistem penghargaan yang adil tidak serta-merta menghasilkan retensi secara langsung tanpa melalui proses internalisasi psikologis berupa peningkatan keterlibatan kerja terlebih dahulu, sehingga *employee engagement* berperan sebagai mekanisme penghubung yang menjelaskan mengapa karyawan yang menerima praktik *talent management* yang baik cenderung memilih untuk tetap bertahan di organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Secara empiris, Putri & Subudi (2018) menegaskan bahwa *talent management* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, serta mengonfirmasi peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara *talent management* dan *employee retention* di industri jasa Indonesia. Di sisi lain, Alias *et al.* (2014) menemukan bahwa *employee engagement* terbukti memediasi secara signifikan pengaruh *employee career development* dan *rewards & recognitions* terhadap *employee retention*,

meskipun peran mediasi tersebut tidak terbukti signifikan pada dimensi *managerial support* dalam konteks organisasi IT di Malaysia. Temuan ini sejalan dengan penelitian Srimulyani (2020) yang mengonfirmasi adanya mediasi parsial pada hubungan *talent management* secara komposit terhadap *employee retention* melalui *employee engagement*. Adanya inkonsistensi temuan pada dimensi *managerial support* antara Alias *et al.* (2014) dan studi-studi lanjutan melandasi pentingnya pengujian ulang hipotesis mediasi secara menyeluruh pada konteks penelitian ini. Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H6: *Employee engagement* memediasi pengaruh *Talent management* terhadap *Employee retention*.

7. Pengaruh *Employee Engagement* memediasi *Work-Life Balance* terhadap *Employee Retention*

Mediasi dalam konteks ini menjelaskan bagaimana *work-life balance* memengaruhi *employee retention* melalui peningkatan *employee engagement* terlebih dahulu, bukan secara langsung semata. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, dukungan organisasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan direspons melalui peningkatan keterlibatan kerja, yang selanjutnya menjadi prasyarat psikologis bagi keputusan karyawan untuk bertahan. Dukungan *work-life balance* semata tanpa disertai peningkatan keterlibatan kerja tidak serta-merta menghasilkan retensi karyawan, sehingga *employee*

engagement berperan sebagai mekanisme penghubung yang menjelaskan proses tersebut.

Pramono *et al.* (2025) menemukan bahwa hubungan *work-life balance* terhadap retensi karyawan Generasi Z di sektor jasa tidak selalu signifikan secara langsung, namun signifikan ketika dimediasi oleh variabel psikologis seperti keterlibatan kerja. Srimulyani & Hermanto (2024) turut mengonfirmasi bahwa *employee well-being*, termasuk keseimbangan kehidupan kerja, memengaruhi retensi karyawan melalui peningkatan keterlibatan dan komitmen afektif terlebih dahulu. Temuan ini sejalan dengan pola mediasi *employee engagement* pada hubungan *talent management* terhadap *employee retention* (H6), yang menegaskan konsistensi peran *employee engagement* sebagai mekanisme psikologis penghubung dalam konteks penelitian ini. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H7: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Retention*.