

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan mengenai pengaruh *Talent Management* dan *Work-Life Balance* terhadap *Employee Retention* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan tetap Generasi Z dan Milenial di Kota Madiun, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. *Talent Management* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee Retention*. Keberadaan sistem manajemen talenta yang terstruktur, terutama kepastian dalam pengembangan karier (*career development*) dan akses pelatihan kompetensi, menjadi pertimbangan rasional dan profesional utama bagi Generasi Z dan Milenial untuk menetapkan komitmen kerja jangka panjang dan menekan keinginan untuk berpindah perusahaan (*turnover intention*).
2. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee Retention*. Kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan personal karyawan, melalui fleksibilitas jam kerja serta dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja, menjadi salah satu faktor utama yang memperkuat ikatan relasional dan keputusan karyawan Generasi Z dan Milenial untuk tetap bertahan di perusahaan.
3. *Talent Management* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee Engagement*. Pengelolaan talenta yang efektif khususnya

melalui dukungan manajerial yang empatik (*managerial support*) serta skema pengakuan dan penghargaan yang adil (*rewards & recognition*) terbukti secara nyata mampu meningkatkan tingkat energi (*vigor*), rasa bangga (*dedication*), dan ketertarikan mendalam (*absorption*) karyawan muda dalam menjalankan tugas-tugasnya.

4. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee Engagement*. Ketika karyawan merasa kehidupan pribadinya tidak terganggu oleh tuntutan pekerjaan, energi psikologis yang tersisa dapat dicurahkan secara maksimal untuk mendukung semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan penuh terhadap pekerjaan (*absorption*).
5. *Employee Engagement* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee Retention*. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan mental yang kuat terhadap pekerjaannya cenderung merasa nyaman, terpenuhi kebutuhan aktualisasi dirinya, serta memiliki dorongan internal yang kokoh untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara berkelanjutan bagi organisasi.
6. *Employee Engagement* berperan secara signifikan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara *Talent Management* dan *Employee Retention*. Praktik *Talent Management* tidak hanya berdampak langsung pada retensi karyawan, tetapi juga mentransmisikan pengaruh yang jauh lebih optimal ketika mampu memicu ikatan emosional dan keterikatan kerja terlebih dahulu.

Keterikatan psikologis inilah yang berfungsi sebagai jembatan yang memantapkan keputusan karyawan Generasi Z dan Milenial untuk tetap setia berada di dalam organisasi.

7. *Employee Engagement* berperan secara signifikan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Employee Retention*. Kebijakan keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap retensi karyawan, tetapi juga memberikan pengaruh yang lebih optimal ketika mampu terlebih dahulu memicu keterikatan kerja karyawan, yang pada akhirnya memantapkan keputusan mereka untuk tetap bertahan di dalam organisasi

B. Implikasi dan Saran

1. Implikasi Penelitian
 - a. Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi akademis dengan memperkuat keberlakuan *Social Exchange Theory* (SET) dan *Perceived Organizational Support* (POS) dalam konteks perilaku organisasi pada tenaga kerja muda (Generasi Z dan Milenial) di area perkotaan berkembang seperti Kota Madiun. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa norma resiprositas bekerja secara efektif. Ketika perusahaan memberikan investasi sosio-emosional berupa *Talent Management*, karyawan meresponsnya dalam bentuk keterikatan emosional (*engagement*) yang pada

akhirnya berwujud pada komitmen retensi (*retention*). Selain itu, terbuktinya peran mediasi parsial *Employee Engagement* secara empiris berhasil menjawab adanya keragaman hasil (*research gap*) dari penelitian-penelitian terdahulu. Pola serupa turut ditemukan pada peran *Work-Life Balance*, yang membuktikan bahwa investasi organisasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan turut menjadi anteseden signifikan bagi keterikatan dan retensi kerja, sehingga memperkuat generalisasi SET sebagai kerangka ganda (*dual-pathway*) dalam menjelaskan perilaku retensi karyawan lintas generasi.

b. Implikasi Praktis

Bagi para praktisi *Human Resource Development* (HRD) dan manajemen perusahaan di Kota Madiun, hasil penelitian ini menegaskan bahwa program pengelolaan talenta tidak boleh dijalankan sekadar sebagai formalitas administratif semata. Strategi retensi untuk karyawan Generasi Z dan Milenial mensyaratkan pendekatan holistik yang memadukan kejelasan jenjang karier rasional, kebijakan *work-life balance* yang adaptif, dengan penciptaan ikatan emosional di tempat kerja.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, beberapa saran-saran ini dirancang secara terarah bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia di perusahaan maupun untuk

pengayaan penelitian akademis selanjutnya. Adapun rekomendasi strategis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- a. Saran bagi HRD/Manajemen Perusahaan dan Perusahaan.
 1. Penguatan jalur karier dan pelatihan adaptif, perusahaan disarankan untuk merancang *Individual Development Plan* (IDP) serta *Dual-Career Path* yang jelas dan transparan. Pelatihan yang diberikan hendaknya berorientasi pada peningkatan keterampilan digital dan kepemimpinan masa depan yang relevan dengan kebutuhan Generasi Z dan Milenial.
 2. Pengembangan kepemimpinan suportif (*Supportive Leadership*), manajemen perlu membekali para supervisor dan manajer tingkat menengah dengan kemampuan komunikasi empatik dan pemberian umpan balik (*constructive feedback*) yang berkala, mengingat kepedulian atasan sangat memengaruhi kenyamanan mental karyawan muda.
 3. Penyesuaian skema *Rewards & Recognition*, perusahaan perlu menyusun sistem penghargaan yang fleksibel dan personal, tidak hanya berfokus pada insentif finansial, tetapi juga memberikan pengakuan non-finansial seperti fleksibilitas kerja dan apresiasi terbuka atas kontribusi karyawan.

4. Pemantauan keterikatan karyawan secara berkala, HRD dianjurkan untuk menyelenggarakan *employee pulse survey* atau survei keterikatan kerja secara rinci dan periodik guna mendeteksi penurunan motivasi serta kecenderungan *burnout* secara dini.
 5. Penguatan kebijakan *work-life balance*, perusahaan disarankan untuk menyediakan skema jam kerja yang fleksibel serta menunjukkan kepedulian nyata terhadap kesejahteraan personal karyawan, mengingat keseimbangan kehidupan kerja terbukti berkontribusi signifikan terhadap keterikatan dan keputusan karyawan Generasi Z dan Milenial untuk bertahan.
- b. Saran bagi penelitian selanjutnya.
1. Perluasan jangkauan populasi dan lokasi, penelitian berikutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah geografis (misalnya mencakup lintas kabupaten/kota di Jawa Timur) atau membandingkan antar sektor industri tertentu (seperti industri kreatif, perbankan, dan manufaktur) untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian.
 2. Penambahan variabel lain, peneliti selanjutnya dapat mengintegrasikan variabel prediktor lain yang sangat relevan dengan karakteristik Generasi Z dan Milenial, seperti *Flexible Work Arrangements* (FWA), *Job Crafting*,

Organizational Culture, atau *Autonomy*, guna memperkaya model teoretis mengenai retensi karyawan.

3. Penggunaan pendekatan kualitatif (*Mixed Methods*), peneliti selanjutnya dapat menggabungkan metode kuantitatif dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*) untuk menggali aspek-aspek psikologis dan perspektif subjektif yang belum sepenuhnya terekam melalui kuesioner tertutup.