



Retensi karyawan generasi Y dan Z: pentingnya manajemen talenta dan kepuasan kerja

Ni Wayan Merry Nirmala Yani^{1*}, I Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra²

Politeknik Negeri Bali¹, Kabupaten Badung, Indonesia

Universitas Pendidikan Nasional², Denpasar, Indonesia

*Email korespondensi: merrynirmala@pnb.ac.id

Abstract

Management of human resources in the present era is undoubtedly a concern for organizations to be able to maintain their sustainability. The current dominance of millennial generation workers (Generation Y and Z) must be managed properly by the organization so that it can achieve its goals to the fullest. This research then tries to explore the relationship between talent management and job satisfaction on employee retention among Y and Z generation employees in Denpasar City. Furthermore, exploration is carried out by looking at the mediating effect of job satisfaction on the relationship between talent management and employee retention. Sample data from 100 Y and Z generation workers in Denpasar City were then processed using SEM-PLS. The results then show that there is a significant positive correlation between job satisfaction and talent management on Y and Z generation employee retention in Denpasar City. The mediating role is also shown by the job satisfaction variable in the relationship between talent management and employee retention. This shows the importance of an effective talent management strategy for organizations in fulfilling employee job satisfaction so that it can assist in employee retention efforts.

Keywords: employee retention; generation y & z; job satisfaction; talent management.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan bagian yang sangat penting dalam suatu organisasi yang tidak dapat dipisahkan dari suatu lembaga atau bisnis (Susan, 2019). Sumber daya manusia pada hakikatnya adalah individu-individu yang bekerja untuk suatu organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan tujuan organisasi. Kualitas sumber daya manusia pada suatu organisasi sangatlah penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Selain itu, sumber daya manusia harus menjadi prioritas utama agar dapat dikelola dengan baik dari segi kompetensi maupun ketersediaannya (Apriliana & Nawangsari, 2021).

Saat ini sumber daya manusia yang mendominasi dunia kerja yaitu generasi Y dan Z. Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2020 menyatakan generasi Y sebesar 25,87% sedangkan generasi Z merupakan mayoritas penduduk Indonesia saat ini dengan proporsi persentase sebesar 27,94% (Shalihah, 2021). Lebih lanjut, dari data survei yang dilakukan pada tahun 2021 oleh sebuah perusahaan penyedia konferensi video berbasis web, tenaga kerja saat ini dan ke depan akan diisi oleh generasi Y sebanyak 75% dan 70% di antaranya berniat untuk bekerja secara fleksibel (Arnani, 2021). Mendominasinya generasi Y pada dunia kerja mengindikasikan bahwa generasi saat ini adalah generasi yang paling produktif mengingat besaran ketersediaan jumlah mereka. Berdasarkan survei LinkedIn pada Februari 2022 terhadap 21.367 responden pekerja Amerika Serikat yang menyatakan bahwa sebanyak 23% generasi Y dan 25% generasi Z berencana meninggalkan tempat kerja mereka saat ini dalam enam bulan ke depan (Anders, 2022).

Pemahaman akan pengelolaan sumber daya manusia era kekinian bagi generasi Y dan Z tentu perlu dipahami oleh organisasi. Menurut Pratiwi (2021), masyarakat generasi Y sangat tertarik pada kemampuan beradaptasi, utilitas, dan kepedulian. Selain itu, para generasi Y juga sangat mengharapkan pimpinan mereka bisa menjadi tutor, bukan sekedar menjadi supervisor semata

(Pratiwi, 2021). Sebaliknya, para generasi Z yang baru memulai karir, lebih cenderung termotivasi oleh mentoring, penghargaan sosial, dan umpan balik yang diberikan secara kontinu, serta kesempatan untuk bereksperimen dan mengembangkan diri (Pratiwi, 2021). Munculnya generasi Z yang juga mulai memasuki usia produktif dan memberi energi di tempat kerja saat ini juga akan menghadirkan tantangan bagi perusahaan dalam menyusun strategi retensi karyawan dikarenakan adanya perbedaan karakteristik antara kedua generasi ini. Adanya karakteristik dari generasi Y dan Z yang cenderung berpindah-pindah tempat kerja dalam kurun waktu yang cukup cepat memunculkan tantangan bagi organisasi. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada 10 responden yang terdiri generasi Y dan Z, sembilan dari mereka memiliki rencana untuk berganti pekerjaan jika mereka ditawari pekerjaan yang mereka yakini dapat meningkatkan keterampilan dan kesejahteraan mereka, meskipun mereka baru saja bekerja di tempat mereka bekerja saat ini. Hal ini tentunya akan menimbulkan tantangan bagi perusahaan dalam mengelola retensi karyawannya.

Istilah retensi karyawan merupakan suatu istilah yang digunakan dalam manajemen bisnis yang menggambarkan upaya suatu perusahaan dalam mempertahankan karyawannya saat ini (Krishnamoorthy & Aisha, 2022). Retensi karyawan yang efektif merupakan suatu upaya sistematis yang dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang mampu mendorong karyawan saat ini untuk tetap bekerja dengan menerapkan kebijakan dan praktik perusahaan guna untuk memenuhi kebutuhan mereka yang beragam (Krishnamoorthy & Aisha, 2022). Selanjutnya Krishnamoorthy & Aisha (2022) juga mengatakan bahwa perusahaan yang mampu menerapkan retensi karyawan yang efektif akan mampu meningkatkan produktivitas dan mampu menekan biaya perputaran karyawan, yang meliputi biaya perekrutan, dan biaya pelatihan. Sehingga dengan menerapkan retensi karyawan yang efektif perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang berbakat.

Beberapa faktor penyebab timbulnya permasalahan retensi karyawan pada generasi Y dan Z yaitu dikarenakan adanya permasalahan manajemen talenta dan kepuasan kerja dari generasi Y dan Z. *Talent* atau bakat dapat diartikan sebagai suatu sifat atau karakter yang dimiliki seseorang sejak lahir, di mana dengan adanya pengembangan talenta mampu meningkatkan kompetensi dalam menjalankan tanggung jawabnya dengan bahagia dan bersemangat (Sriwulan, *et al.*, 2021). Menurut Sriwulan, *et al.* (2021) mendefinisikan manajemen talenta sebagai suatu metode yang sistematis yang mengkolaborasikan antara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Tujuannya adalah untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten dan efektif. Beberapa hasil penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara manajemen talenta terhadap *retensi karyawan* di mana manajemen talenta memiliki korelasi dan berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan. (Hermawati, *et al.*, 2021; Srimulyani, 2020).

Faktor lain yang berkorelasi terhadap manajemen talenta dan retensi karyawan juga dikarenakan oleh kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Variabel kepuasan kerja merupakan salah satu komponen penting dari retensi karyawan dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi, di mana kepuasan kerja dapat dicapai dengan membuat karyawan merasa nyaman secara fisik maupun psikologis. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Millena & Mon (2022) yang mana pada penelitiannya memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara negatif terhadap retensi karyawan manufaktur di Kawasan Tunas Bizpark Batam. Berbeda dengan hasil temuan Fahad *et al.* (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa karyawan akan bekerja semaksimal mungkin ketika mereka bahagia di tempat kerja dan karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih berkomitmen pada perusahaan, sehingga mereka cenderung tidak ingin keluar dari perusahaan atau memiliki retensi yang tinggi. Sejalan dengan hal tersebut, Biason (2020) juga menyatakan bahwa retensi karyawan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, di mana kepuasan kerja akan mampu meningkatkan retensi karyawan dan retensi karyawan diprediksi secara akurat dan tepat oleh kepuasan kerja. Pernyataan tersebut didukung pula oleh teori hierarki kebutuhan Maslow. Organisasi perlu memahami perbedaan yang dimiliki oleh generasi Y dan Z untuk mengelola dan mempertahankan bakat-bakat yang mungkin memiliki perspektif dan preferensi yang unik terkait pekerjaan. Selain itu dengan menjaga retensi karyawan generasi Y dan Z akan membantu organisasi membangun fondasi untuk pertumbuhan jangka panjang.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *manajemen talenta* terhadap retensi karyawan pada generasi Y dan Z. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi peran kepuasan kerja sebagai pemediasi antara *manajemen talenta* dan retensi karyawan pada generasi Y dan Z. Penelitian ini dilakukan pada masyarakat yang tergolong angkatan kerja generasi Y dan Z di Kota Denpasar.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Maslow yang paling terkenal adalah teori hirarki kebutuhan. Sebuah teori kesehatan psikologis yang disebut hierarki kebutuhan Maslow didasarkan pada pemenuhan kebutuhan bawaan manusia sehingga mereka dapat menjadi diri mereka sendiri (Gao, 2022). Terdapat lima kebutuhan dasar yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, rasa cinta, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan dasar tingkat pertama merupakan kebutuhan biologis dan fisik tubuh setiap orang utamanya dalam hal sandang, pangan, dan papan. Sebelum beranjak ke tingkat kebutuhan berikutnya, seseorang harus memenuhi kebutuhan yang paling mendasar ini terlebih dahulu. Selanjutnya yaitu kebutuhan akan rasa aman, Maslow pada teorinya memahami bahwa kebutuhan akan rasa aman ini mencakup keamanan fisik dan keamanan emosional. Kebutuhan akan rasa cinta adalah kebutuhan pada tingkat ketiga. Teori Maslow memberikan alasan mengapa seseorang membutuhkan rasa cinta dilandasi oleh rasa kesendirian, kesepian, stress, depresi, dan kecemasan yang berlebihan. Kebutuhan tingkat selanjutnya yaitu kebutuhan mendapatkan penghargaan. Pada tingkat kebutuhan ini, penghargaan yang dimaksud tidak selalu berupa hadiah atau ataupun pencapaian, melainkan suatu harga diri yang bisa muncul dari diri sendiri maupun dari orang lain. Apabila kebutuhan pada tingkat ini dapat terpenuhi, maka akan meningkatkan kebutuhan untuk merasa dihargai, merasa dipercaya oleh orang lain, dan dapat menstabilkan emosional diri sendiri. Kebutuhan yang paling tinggi, yaitu keinginan untuk aktualisasi diri yang dapat dicapai dengan asumsi seseorang telah memenuhi empat kebutuhan sebelumnya. Aktualisasi diri menurut Maslow berfungsi sebagai kebutuhan individu untuk memilih apa yang diinginkannya.

Retensi Karyawan

Suatu perusahaan memiliki peluang yang cukup tinggi untuk tumbuh dan mencapai tujuan jangka panjangnya apabila memiliki retensi karyawan yang baik. Kapasitas organisasi untuk mempertahankan tenaga kerjanya disebut sebagai retensi karyawan (Prakash & Philimis, 2022). Retensi karyawan merupakan suatu metode atau upaya mendorong karyawan agar tetap bertahan dalam suatu organisasi untuk waktu yang lama (Tirta & Enrika, 2020). Retensi karyawan merupakan suatu aset tulang punggung yang krusial bagi suatu perusahaan, hal ini dikarenakan retensi karyawan adalah salah satu strategi bisnis yang dapat menekan biaya bagi perusahaan seperti yang biaya perekrutan, pelatihan, dan kerugian produktivitas (Hee & Rhung, 2019). Retensi karyawan merupakan suatu praktik dan kebijakan yang dikembangkan dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mampu memberikan karyawan tempat yang aman dan nyaman dalam bekerja (Andari *et al.*, 2021). Variabel retensi karyawan pada penelitian ini dijelaskan oleh komponen organisasi, peluang karir organisasi, penghargaan, rencana tugas dan pekerjaan, serta hubungan karyawan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa retensi karyawan merupakan suatu strategi organisasi untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki organisasi dengan tujuan agar karyawan tersebut tetap loyal terhadap organisasi.

Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan suatu sistem yang diterapkan oleh perusahaan untuk mendapatkan talenta dan menciptakan lingkungan kerja yang tepat untuk menghadapi tantangan yang ditimbulkan dari lingkungan yang dinamis, yang kemudian mampu bersaing dalam mencapai kesuksesan (Harsch & Festing, 2020). Manajemen talenta adalah pendekatan sistematis dalam mengkonsolidasikan komponen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi, dengan tujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkompeten dan efektif, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Sariwulan, *et al.*, 2021). Pengelolaan manajemen talenta dapat berfungsi sebagai

pemanfaatan sumber daya dalam melakukan pembaharuan strategis organisasi (Järvi & Khoreva, 2020). Pemimpin dalam organisasi yang menerapkan manajemen talenta menggunakan metode umpan balik untuk mengevaluasi kinerja karyawan guna memperbaiki organisasi, hal ini dikarenakan karyawan akan memberikan penjelasan langsung tentang apa yang mereka terima dari perusahaan, sehingga karyawan akan lebih puas dengan *reward* yang diperoleh (Arocas, *et al.*, 2020). Manajemen talenta dapat membantu dalam mengatasi masalah-masalah yang ada di dalam organisasi dengan cara mengembangkan kemampuan untuk menghadapi risiko, mengelola ketidakpastian, dan menghasilkan ide-ide baru, sehingga penerapan manajemen talenta dapat menghasilkan nilai ekonomi yang tinggi dan berkontribusi pada pembaruan strategis organisasi (Järvi & Khoreva, 2020). Indikator yang digunakan pada variabel manajemen talenta pada penelitian ini dijelaskan oleh komponen merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu penilaian dan suatu sikap individu terhadap pekerjaan mereka, di mana tingkat kepuasan kerja individu berdampak pada institusi secara keseluruhan, mulai dari kepuasan pelanggan hingga produktivitas (Basalamah & As'ad, 2022). Kepuasan kerja menunjukkan seberapa besar seseorang menikmati pekerjaannya (Ali & Anwar, 2022). Kepuasan kerja dapat dicerminkan dengan tingkat sikap positif atau negatif seseorang terhadap aktivitas kerjanya (Andreas, 2022). Kepuasan di tempat kerja lebih condong mencerminkan suatu sikap daripada perilaku, selain itu kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh sejauh mana posisi tersebut memenuhi kebutuhan individu (Irabor & Okolie, 2019). Pada penelitian ini, variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh gaji, promosi, pengawasan, kompensasi tambahan, imbalan kontingen, prosedur operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu keadaan emosional karyawan terhadap pekerjaannya.

Pengaruh antar Variabel

Organisasi dapat menerapkan strategi manajemen talenta untuk mengurangi perputaran karyawan dengan retensi karyawan yang konsisten, dengan pemeliharaan yang representatif sangat penting untuk menjaga karyawan yang bertalenta tetap bersama organisasi (Hermawati *et al.*, 2021). Penerapan strategi manajemen talenta memiliki dampak besar terhadap retensi karyawan (Ismail *et al.*, 2021). Keinginan karyawan untuk bertahan di level yang lebih tinggi dalam organisasi berkorelasi positif secara signifikan dengan penerapan strategi manajemen talenta yang unggul (Madurani & Pasaribu, 2021). Sehingga pada penelitian ini dirumuskan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap retensi karyawan dengan hipotesis sebagai berikut.

H1: Manajemen talenta berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap retensi karyawan generasi Y dan Z

Karyawan merupakan *asset* terpenting dalam suatu organisasi, sehingga memerlukan penerapan manajemen talenta yang efektif dalam memaksimalkan nilai dari karyawan pada setiap organisasi (Wahyudi *et al.*, 2022). Kepuasan kerja dianggap sebagai ukuran yang tepat oleh organisasi dalam mengevaluasi penerapan manajemen bakat (Goestjahjanti *et al.*, 2020). Manajemen talenta yang efektif merupakan kontributor utama dalam peningkatan employee kepuasan kerja (Wickramaaratchi, 2020). Sebagian besar organisasi yang berhasil dalam mengelola organisasinya lebih cenderung menerapkan berbagai strategi dalam peningkatan kepuasan kerja karyawannya, sementara itu tingkat kepuasan kerja yang lebih signifikan dapat membantu memotivasi karyawan, yang dengan demikian semakin meningkatnya produktivitas dan profitabilitas organisasi (Dixit & Arrawatia, 2018). Dari paparan tersebut, dapat dirumuskan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja dengan hipotesis sebagai berikut.

H2: Manajemen talenta berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja para karyawan generasi Y dan Z

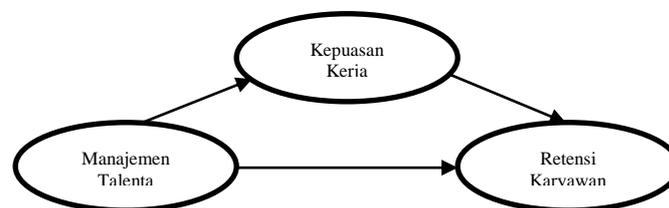
Keputusan karyawan untuk keluar atau bertahan di suatu organisasi ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja mereka (Fahad, *et al.*, 2021). Karyawan akan berusaha semaksimal mungkin ketika mereka

bahagia di tempat kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi, dan mereka cenderung akan tinggal lebih lama. Retensi karyawan menunjukkan citra organisasi yang menguntungkan, reputasi merek, dan juga mengurangi biaya perekrutan dan seleksi, menjadikan pekerja yang puas sebagai aset berharga bagi semua organisasi (Htun & Bhaumik, 2022). Ketika karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaan mereka, harapan untuk meninggalkan organisasi juga akan tinggi (Nguyen & Duong, 2020). Berdasarkan paparan tersebut, dirumuskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap Retensi karyawan dengan hipotesis sebagai berikut.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap retensi karyawan dari generasi Y dan Z

Hasil tinjauan literatur sebelumnya menyebutkan bahwa terdapat korelasi antara manajemen talenta dengan kepuasan kerja (Dixit & Arrawatia, 2018; Goestjahjanti, *et al.*, 2020; Wickramaratchi, 2020; Wahyudi, *et al.* 2020). Kepuasan kerja juga memiliki korelasi dengan retensi karyawan (Nguyen & Duong, 2020; Fahad, *et al.*, 2021; Htun & Bhaumik, 2022). Lebih lanjut, penelitian yang ada juga menyatakan manajemen talenta memiliki korelasi dengan Retensi karyawan (Hermawati, *et al.*, 2021; Isma, *et al.* 2021; Madurani & Pasaribu, 2021). Dari pandangan berbagai literatur tersebut, manajemen talenta berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kepuasan kerja juga memiliki korelasi dengan retensi karyawan, serta terdapat korelasi antara manajemen talenta dengan retensi karyawan. Sehingga pada penelitian ini akan menguji apakah variabel kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel mediasi antara variabel manajemen talenta dan retensi karyawan. Penelitian ini kemudian akan meneliti terkait pentingnya manajemen talenta dan kepuasan kerja dalam menilai retensi karyawan karyawan generasi Y dan Z dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut.

H4: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara manajemen talenta terhadap retensi karyawan para generasi generasi Y dan Z



Sumber: data diolah, 2023

Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

Pengumpulan penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup dengan skala likert 1 sampai 5 poin untuk mengukur perspektif, pendapat, dan pandangan responden tentang variabel dependen, independen, serta variabel mediasi. Variabel dependen yaitu retensi karyawan. Variabel independen yaitu manajemen talenta. Variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu dengan metode *simple random sampling*. Populasi pada penelitian ini adalah masyarakat generasi Y dan Z yang termasuk dalam usia kerja dan tergolong dalam tenaga kerja berstatus karyawan di Kota Denpasar. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 100 responden. Menggunakan bantuan olah data program SPSS dan SmartPLS dengan metode SEM-PLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari hasil uji validitas instrumen menunjukkan hasil bahwa setiap item indikator memiliki nilai korelasi lebih besar dari standar yang disyaratkan. Sehingga dari uji validitas yang dilakukan dapat diindikasikan bahwa seluruh item indikator dapat dikatakan valid. Pada pengujian reliabilitas menunjukkan hasil bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6.

Hasil Outer dan Inner Model

Hasil *outer model* yang diperoleh pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Nilai *cross loading* menunjukkan bahwa masing-masing variabel bernilai tinggi dibanding variabel latennya dan apabila dilihat dari nilai AVE variabel memiliki nilai AVE lebih dari 0,50 serta nilai dari akar AVE untuk setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk. Untuk nilai dari *composite reliability* dan nilai *Cronbach alpha* dari setiap konstruk lebih besar dari 0,70. Sehingga pada uji *outer Model* pada penelitian dapat dikatakan baik.

Tabel 1.
PERBANDINGAN AKAR KUADRAT AVERAGE VARIANCE EXTRACTED DENGAN LATENT VARIABLE CORRELATIONS, DAN COMPOSITE RELIABILITY

Variabel Penelitian	AVE	\sqrt{AVE}	Korelasi Retensi karyawan (Y)	Korelasi Job Satisfaction (M)	Korelasi Manajemen talenta (X)	Composite Reliability (rho_c)	Cronbach's Alpha
Retensi karyawan (Y)	0,795	0,892	1,000			0,951	0,935
Kepuasan kerja (M)	0,731	0,855	0,854	1,000		0,961	0,954
Manajemen talenta (X)	0,827	0,909	0,759	0,773	1,000	0,935	0,896

Sumber: data diolah, 2023

Setelah melakukan pengujian terhadap *outer model*, maka dilanjutkan ke tahap pengujian *inner model*. Nilai signifikansi dan nilai *R-square* dari model penelitian, yang dapat dilihat pada Gambar 2. Pada gambar model struktural yang telah diberikan dapat dilihat bahwa nilai *R-square* dari konstruk retensi karyawan sebesar 0,753; yang dapat dimaknai bahwa 75,3% variabilitas konstruk retensi karyawan dijelaskan oleh variabel manajemen talenta dan variabel kepuasan kerja, sedangkan 24,7% dijelaskan oleh variabel diluar model. Selanjutnya, nilai *R-square* konstruk kepuasan kerja sebesar 0,598 menjelaskan bahwa reliabilitas konstruk kepuasan kerja 59,8% dijelaskan oleh manajemen talenta, sedangkan 40,2% dijelaskan oleh variabel diluar model. Selanjutnya dilakukan pengujian *goodness of fit* terhadap model dengan metode *Q-square predicate*. Model dikatakan memiliki *predicate relevance* apabila nilai *Q-square* lebih besar dari nol, namun jika nilai *Q-square* kurang dari sama dengan nol menunjukkan model tidak memiliki *predicate relevance*. Nilai *Q-square* pada penelitian dapat dihitung dengan formula sebagai berikut

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots \dots \dots (1)$$

$$Q = 1 - (1 - 0,753^2)(1 - 0,598^2)$$

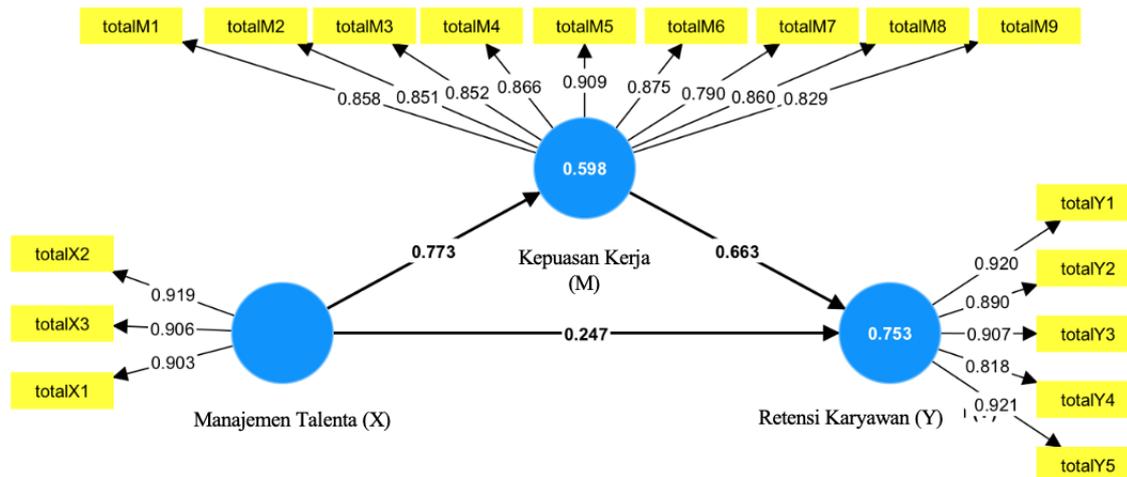
$$Q = 1 - (1 - 0,567)(1 - 0,358)$$

$$Q = 1 - (0,433)(0,642)$$

$$Q = 1 - 0,278$$

$$Q = 0,722$$

Perhitungan nilai *Q-square* memperoleh hasil sebesar 0,722 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0, sehingga dapat diindikasikan bahwa model pada penelitian ini baik karena memiliki nilai *predicate relevance* sebesar 72,2%. Hal ini menunjukkan bahwa variasi pada retensi karyawan dapat dijelaskan oleh variabel manajemen talenta dan kepuasan kerja, sedangkan 27,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam model penelitian.



Gambar 2. MODEL STRUKTURAL

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk melihat bagaimana variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian berhubungan satu sama lain. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan mengamati nilai *p-value* yang dibandingkan dengan *alpha* yang digunakan. *Alpha* yang diujicobakan dalam penelitian ini pertama-taman yaitu sebesar 5% dan 10%, atau dengan melakukan pengamatan terhadap nilai *t-statistic* yang kemudian dibandingkan dengan nilai *t-table*.

Pengambilan keputusan dalam mengamati nilai *t-statistic* dan *p-value* yakni: untuk *alpha* 5%; apabila nilai *t-statistics* \geq nilai *t-tabel* (1,98447) atau *p-value* $<$ 0,05 maka hipotesis penelitian diterima. Selanjutnya untuk *alpha* 10%; apabila nilai *t-statistics* \geq nilai *t-tabel* (1,66055) atau *p-value* $<$ 0,1 maka hipotesis penelitian diterima.

Tabel 2.
 PATH COEFFICIENTS

Konstruk	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Keterangan
Manajemen talenta (X) → Kepuasan kerja (M)	0,773	13,476	0,000	Diterima (dengan <i>alpha</i> 0,05)
Kepuasan kerja (M) → Retensi karyawan (Y)	0,663	4,901	0,000	Diterima (dengan <i>alpha</i> 0,05)
Manajemen talenta (X) → Retensi karyawan (Y)	0,247	1,886	0,059	Diterima (dengan <i>alpha</i> 0,1)

Sumber: data diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 2 *path coefficients* dapat dilihat bahwa konstruk manajemen talenta memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,773; dengan nilai *t-statistic* sebesar 13,476 yang mana nilai lebih besar dari nilai *t-tabel* sebesar 1,98447; dan nilai *p-value* sebesar lebih kecil dari *alpha* yang digunakan (0,000 $<$ 0,05) maka H1 diterima. Sehingga dapat diindikasikan bahwa variabel manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel *kepuasan kerja* terhadap

retensi karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,663; dengan nilai *p-value* lebih kecil dari *alpha* $0,00 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* lebih besar dari *t-tabel* ($4,901 > 1,98447$) maka hipotesis penelitian H2 diterima. Hal ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan retensi karyawan.

Pada pengujian hipotesis variabel manajemen talenta dengan retensi karyawan peneliti menggunakan taraf signifikansi atau tingkat kesalahan sebesar 10%. Penggunaan taraf signifikan sebesar 10% masih diperbolehkan pada ilmu bidang sosial, dikarenakan perilaku manusia tidak dapat diprediksi secara akurat. Selanjutnya berdasarkan tabel *path coefficient* diperoleh nilai koefisien jalur konstruk manajemen talenta terhadap retensi karyawan sebesar 0,247; dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,886. Berdasarkan pengambilan keputusan dengan *alpha* 10% maka diperoleh hasil, nilai *p-value* lebih kecil dari *alpha* yang digunakan ($0,000 < 0,1$) dan nilai *t-statistic* lebih besar dari *t-tabel* ($1,886 > 1,66055$), maka hipotesis penelitian H3 diterima. Sehingga dapat diindikasikan bahwa konstruk manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan retensi karyawan. Lebih lanjut lagi, berdasarkan perhitungan pada Tabel 3 diperoleh nilai VAF sebesar 67,6%. Nilai 67,6% ini memberikan makna bahwa variabel kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi parsial antara manajemen talenta dengan retensi karyawan. Dikarenakan kepuasan kerja berperan sebagai mediasi parsial memberi makna bahwa variabel manajemen talenta dapat memengaruhi retensi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (melalui kepuasan kerja).

Tabel 3.
PENGARUH LANGSUNG, PENGARUH TIDAK LANGSUNG DAN PENGARUH TOTAL
VARIABEL SERTA PERHITUNGAN VAF

Variabel	Koefisien	T Statistik (O/STDEV)	P- Value
Pengaruh Langsung			
Kepuasan kerja (M) → Retensi karyawan (Y)	0,663	4,901	0,000
Manajemen talenta (X) → Retensi karyawan (Y)	0,247	1,886	0,059
Manajemen talenta (X) → Kepuasan kerja (M)	0,773	13,476	0,000
Pengaruh Tidak Langsung			
Manajemen talenta (X) → Kepuasan kerja (M) → Retensi karyawan (Y)	0,513	4,131	0,000
Pengaruh Total			
Kepuasan kerja (M) → Retensi karyawan (Y)	0,663	4,901	0,000
Manajemen talenta (X) → Retensi karyawan (Y)	0,759	13,859	0,000
Manajemen talenta (X) → Kepuasan kerja (M)	0,773	13,476	0,000
$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}}$ $= \frac{0,513}{0,759} = 0,676$			

Sumber: data diolah, 2023

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada generasi Y dan Z di Kota Denpasar. Meningkatkan kepuasan kerja pada generasi Y dan Z memerlukan manajemen talenta yang baik bagi perusahaan dan karyawan. Pengelolaan manajemen talenta yang efektif akan berdampak pada kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawannya. Semakin bagus manajemen talenta yang diterapkan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dimiliki oleh para karyawan.

Manajemen talenta merupakan praktik atau strategi yang digunakan organisasi untuk menemukan, memelihara, memotivasi dan mempertahankan personel terbaik disebut sebagai manajemen bakat. Penerapan strategi manajemen talenta memperhatikan tiga hal yaitu merekrut karyawan, mempertahankan karyawan, dan mengembangkan karyawan. Strategi yang efektif harus digunakan selama proses perekrutan untuk menarik individu yang memenuhi kualifikasi organisasi, sehingga organisasi dapat menerapkan *the right man in the right place*. Organisasi dapat menemukan karyawan terbaik dan menempatkan mereka pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan minat sehingga membentuk manajemen talenta yang efektif. Karyawan lebih merasa puas dalam pekerjaan mereka dan merasa dihargai atas kontribusi mereka ketika mereka ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan potensi mereka.

Pengembangan karyawan secara terus menerus melalui pendidikan, pelatihan, dan peluang pengembangan lainnya diperlukan dalam mencapai manajemen talenta yang efektif. Para karyawan generasi Y dan Z cenderung mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengalaman kerja mereka, selain itu mereka juga ingin merasa bahwa pekerjaan mereka saat ini memberikan peluang berharga untuk meningkatkan kesejahteraan hidup mereka. Para generasi Y dan X menilai organisasi berkomitmen terhadap pertumbuhan dan perkembangan karyawan apabila organisasi memberikan kesempatan bagi mereka untuk memperluas pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka melalui suatu pelatihan atau kegiatan yang relevan. Strategi ini mampu meningkatkan kepuasan kerja para karyawan karena mereka merasa dihargai, memiliki peluang potensial untuk berkembang, dan melihat masa depan yang cerah dalam berkarir. Implikasi dari hasil penelitian ini yaitu, penelitian ini dapat membantu organisasi dalam memahami elemen manajemen sumber daya manusia mana yang memiliki dampak terbesar terhadap kepuasan kerja karyawan khususnya para generasi Y dan Z. Lebih lanjut lagi penelitian ini dapat membantu organisasi mengembangkan strategi manajemen talenta yang lebih efektif dan memenuhi kebutuhan organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Subagya, *et al.* (2023) yang memperoleh hasil bahwa penerapan manajemen talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan DJPb. Karyawan di DJPb dapat merasakan langsung penerapan manajemen talenta, sehingga menghasilkan kepuasan kerja dan upaya berkelanjutan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kepuasan kerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh manajemen bakat (Wahyudi, *et al.*, 2022). Menurut Wahyudi, *et al.* (2022) menyatakan bahwa kemampuan para eksekutif penting bagi organisasi karena menganggap karyawan sebagai aset dalam organisasi dan manajemen bakat mampu membantu bisnis dalam memaksimalkan nilai karyawan. Goestjahjanti, *et al.* (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja dan manajemen bakat, dan kepuasan kerja merupakan ukuran yang tepat untuk menilai keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menerapkan manajemen bakat. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen talenta berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja bagi generasi Y dan Z di Kota Denpasar.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja mengacu pada emosional seseorang dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dan retensi karyawan sangat erat kaitannya, adanya perubahan tingkat kepuasan kerja dapat memengaruhi perilaku seseorang untuk bertahan dalam suatu organisasi. Generasi Y dan Z lebih cenderung bertahan pada organisasi tempat mereka bekerja jika mereka merasa puas atas kinerja mereka. Misalnya dengan mendapatkan gaji yang sesuai dengan kinerja, promosi jabatan, pengawasan yang baik, kompensasi tambahan, contingent reward, prosedur operasi yang baik, rekan kerja yang menyenangkan, sifat pekerjaan, dan komunikasi yang baik dalam organisasi akan mampu meningkatkan kepuasan kerja para karyawan generasi Y dan Z sehingga mereka enggan berganti pekerjaan. Adapun implikasi dari penelitian ini yaitu, penelitian ini dapat membantu para pemangku kepentingan dalam pengembangan strategi retensi karyawan yang lebih efektif dan merancang kebijakan dan praktik manajemen yang dapat memenuhi kebutuhan dan preferensi karyawan yang mampu meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan

Ni Wayan Merry Nirmala Yani & I Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra. Retensi karyawan generasi Y dan Z: pentingnya manajemen talenta dan kepuasan kerja

Hasil penelitian ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Fahad, *et al.* (2021) yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dan retensi karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Fahad, *et al.* juga berpendapat ketika karyawan merasa puas di tempat kerja, mereka akan bekerja semaksimal mungkin, hal ini membuat karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan keinginan untuk keluar dari organisasi akan lebih rendah atau memiliki pemeliharaan yang tinggi. Kepuasan kerja mampu meningkatkan retensi karyawan (Biason, 2020). Menurut Biason (2020) juga menyatakan bahwa retensi karyawan yang lebih tinggi biasanya disertai dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan retensi para generasi Milenial (Ngotngamwong, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan bagi karyawan generasi Y dan Z di Kota Denpasar

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa variabel manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan yang mana semakin efektif penerapan manajemen talenta yang diterapkan pada generasi Y dan Z maka semakin tinggi pula retensi karyawan pada karyawan generasi Y dan Z di Kota Denpasar. Pengelolaan talenta yang efektif membantu organisasi dalam menemukan karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. Melalui proses seleksi yang cermat dan pemberian pelatihan dan pengembangan yang efektif, organisasi dapat menemukan SDM yang memiliki potensi dan keterampilan yang sesuai dengan posisi yang ditawarkan. Sehingga organisasi dapat meningkatkan retensi jangka panjang mereka karena mempekerjakan SDM yang tepat. Dengan menerapkan manajemen talenta yang efektif, organisasi dapat memberikan jenjang karir bagi SDM yang berprestasi. Hal ini berdampak positif bagi organisasi karena karyawan generasi Y dan Z merasa termotivasi, merasa diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir mereka, sehingga mereka cenderung untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Hal tersebut sangat penting dilakukan di mana melibatkan manajemen talenta sebagai strategi yang komprehensif dalam meningkatkan retensi karyawan. Hal ini mencakup seluruh siklus kerja, mulai dari perekrutan, mempertahankan karyawan, dan pengembangan karyawan secara keseluruhan. Adapun implikasi dari penelitian ini yaitu, penelitian ini dapat membantu organisasi dalam mengembangkan program manajemen bakat yang lebih efektif dan efisien. Selain itu penelitian ini juga dapat membantu para pemangku kepentingan untuk mengetahui faktor-faktor manajemen talenta yang berkontribusi pada retensi karyawan yang pada akhirnya dapat membantu organisasi dalam mengelola bakat-bakat yang dimiliki oleh karyawan generasi Y dan Z.

Hasil penelitian ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Setiawan & Prasajo (2021) yang memperoleh hasil bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh manajemen talenta secara positif dan signifikan. Menurut Hermawati, *et al.* (2021) manajemen talenta yang baik akan secara konsisten meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, menurut Sayed, *et al.* (2021) retensi pegawai dipengaruhi oleh manajemen talenta secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen talenta berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan bagi karyawan generasi Y dan Z di Kota Denpasar

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Retensi Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis dapat dimaknai bahwa variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai pemediasi parsial antara manajemen talenta dan retensi karyawan, maka manajemen talenta dapat secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan memahami hubungan kompleks antara manajemen talenta, kepuasan kerja, dan retensi karyawan dapat membantu organisasi dalam mengambil tindakan yang lebih tepat sasaran untuk membangun dan mempertahankan tim yang kuat dan berkomitmen terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Prasajo; Hermawati, *et al.*; dan Sayed, *et al.* pada tahun 2021 pada penelitiannya memperoleh hasil bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh manajemen talenta secara positif dan signifikan. Goestjahjanti, *et al.* (2020); Wahyudi, *et al.* (2022); dan Subagya, *et al.* (2023) dalam penelitiannya memperoleh hasil kepuasan

kerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh manajemen talenta. Fahad, *et al.* (2021); Biason (2020); dan Ngotngamwong (2020) yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja terhadap retensi karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan

Dengan demikian, hipotesis keempat yaitu kepuasan kerja memediasi manajemen talenta terhadap retensi karyawan dapat diterima. Hal ini memberikan makna bahwa manajemen talenta dan kepuasan kerja menjadi variabel yang signifikan dalam mencapai retensi karyawan. Dengan menerapkan strategi manajemen talenta yang baik dan efektif maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian akan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan para karyawan generasi Y dan Z di Kota Denpasar.

KESIMPULAN

Penelitian ini kemudian menyimpulkan bahwa terdapat korelasi yang positif signifikan antara kepuasan kerja dan manajemen talenta terhadap retensi karyawan generasi Y dan Z di Kota Denpasar. Selain itu, ditemukan juga pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi parsial antara hubungan manajemen talenta dan retensi karyawan. Organisasi tentunya harus memperhatikan strategi pengelolaan sumberdaya manusia yang efektif di era kekinian utamanya dalam mengakomodasi kebutuhan pekerja generasi Y dan Z. Pengelolaan manajemen talenta yang efektif akan berdampak pada kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan suatu organisasi dan tentunya kedua hal tersebut akan berdampak positif pula pada retensi karyawan. Hal lain yang dapat menjadi perhatian berikutnya bagi organisasi dalam manajemen talenta adalah penyesuaian lingkungan kerja yang semakin dinamis di era digital saat ini. Tentu dengan adanya penelitian lebih lanjut terkait hal tersebut, dapat menambah pemahaman bagi organisasi dalam mengelola karyawan generasi Y maupun Z ke depannya. Sampel pada penelitian ini hanya menggunakan 100 sampel dan hanya dengan satu variabel bebas dan satu variabel mediasi dalam mengukur variabel dependen, oleh karena itu diperlukan penelitian tambahan. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel tambahan yang belum digunakan dalam penelitian ini seperti komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan dari organisasi, selain itu pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak dalam mengikuti tingkat retensi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, B. J., & Anwar, G. (2022). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(2), 21-30.
- Andari, Nafiudin, & Purnamasari, R. (2021). The Influence of the Work Environment and Employee Engagement on Retensi karyawan. *ALMANA : Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 447-453.
- Anders, G. (2022, 02 9). *LinkedIn News*. Retrieved from Is Gen Z the boldest generation? Its job-hunt priorities are off the charts. Diambil dari <https://www.linkedin.com/pulse/gen-z-boldest-generation-its-job-hunt-priorities-off-charts-anders/>, diakses pada 9 April 2023
- Andreas, D. (2022). Employee Performanc : The Effect Of Motivation And Job Satisfaction. *Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), 28-35.
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi. *Forum Ekonomi*, 24(4), 804-812.
- Arnani, M. (2021, 01 22). *Kompas.com*. Mendominasi Penduduk Indonesia, Mari Mengenal Generasi Z dan Milenial. Diambil dari <https://www.kompas.com/tren/read/2021/01/22/190400965/mendominasi-penduduk-indonesia-mari-mengenal-generasi-z-dan-milenial>, diakses pada 9 April 2023.

Ni Wayan Merry Nirmala Yani & I Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra. Retensi karyawan generasi Y dan Z: pentingnya manajemen talenta dan kepuasan kerja

Arocas, R. L., Valle, I. D.-D., & Lara, F. J. (2020). Talent management and Organizational Commitment: The Partial Mediating Role of Pay Satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*.

Basalamah, M. S., & As'ad, A. (2022). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.

Biason, R. S. (2020). The Effect of Job satisfaction on Retensi karyawan. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(3), 405-413.

Dixit, S., & Arrawatia, D. A. (2018). The Impact of Talent management on Job satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6(1), 425-435.

Fahad, Adhikara, M. A., & Purwati, W. (2021). The Importance of Job satisfaction in Mediating employee Retention at Dewi Sri Hospital. *International Journal of Nursing and Health Services (IJNHS)*, 4(6), 621-630.

Gao, S. (2022). Analysis of Maslow's Hierarchy Theory in Today's Team Management. *International Conference on Economic Management and Cultural Industry*, 1106-1112.

Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares : Regression & Structural Equation Models*. USA: Scholl of Public & International Affairs, North Carolina State University.

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20 -6/E*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Goestjahjanti, Francisca Sestri; Novitasari, Dewiana; Hutagalung, Dhaniel; Asbari, Masduki; Supono, Joko. (2020). Impact of Talent management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job satisfaction: Evidence From South East Asian Industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67-88.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. j., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 125.

Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic Talent management Capabilities and Organizational Agility—A Qualitative Exploration. *Human Resource Management and Intercultural Leadership*, 59(1), 43-61

Hee, O. C., & Rhung, L. X. (2019). Motivation and Employee Retention Among Millennials in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 876-884.

Hermawati, Adnya; Rizka, Afinna Septa; Bahri, Syamsul; Djawoto; Herdarto, Totok;. (2021). Based on Talent management as Employee Performance Optimization by Strengthening Employee Retention Aspect. *Journal of Applied Management (JAM)*, 19(4), 849-857.

Irabor, I. E., & Okolie, U. C. (2019). A Review of Employees' Job satisfaction and Its Affect on Their Retention. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 19(2), 93-114.

Ismail, F., Ka, H. K., Fern, N. W., & Imran, M. (2021). Talent management Practices, Employee Engagement, Employee Retention Empirical Evidence from Malaysian SMEs. *Studies of Applied Economica*, 39(10), 1-13.

- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The Role of Talent management in Strategic Renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75-89.
- Krishnamoorthy, N., & Aisha, A. (2022). An Empirical Study of Employee Retention in the Information Technology Sector in Bangalore City. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 1(7), 1333-1342.
- Madurani, D. N., & Pasaribu, M. (2021). The Effect of Talent management on Employee Retention Mediated by Organizational Justice and Talent Perception Congruence. *Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC)*, 647, 228-246.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *A Theory of Human Motivation*, 370-396.
- Millena, R., & Mon, M. D. (2022). Analisis Pengaruh Kompensasi Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai MEDIASI pada Karyawan Manufaktur Tunas Bizpark Kota Batam. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 10(3), 157-166.
- Ngotngamwong, R. (2020). A Study of Millennial Job satisfaction and Retention. *Human Behavior, Development and Society*, 21(3), 47-58.
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The Impact of Training and Development, Job satisfaction and Job Performance on Young Retensi karyawan. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 373-386.
- Prakash, K., & Philimis, J. (2022). Retensi karyawan: A Review of literature. *SPECIALUSIS UGDYMAS / SPECIAL EDUCATION*, 2(43), 2194-2204.
- Pratiwi, Y. R. (2021, 02 18). *Lintas Generasi, Begini Cara Memimpinnya*. Diambil dari <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13704/Lintas-Generasi-Begini-Cara-Memimpinnya.html>, diakses pada 9 April 2023
- Riduwan. 2019. *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru – Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta
- Rita, M. R., Kristanto, A. B., Nugrahanti, Y. W. & Utomo, M. N., 2021. Orientasi kewirausahaan and Emotional Bias in MSMEs' Financing and Performance. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 24(2), pp. 237-270.
- Sariwulan, T., Thamrin, S., Suyatni, M., Agung, I., Widiputera, F., Susanto, A. B., & Capnary, M. C. (2021). Impact of Employee Talent management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 184-200.
- Sayed, Y. S., Wadie, M. R., & Koussy, M. O. (2021). The Influence of Talent management on Employee Retention - An Empirical Study of the Arab Republic of Egypt's Public and Private Commercial Banks. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(10), 640-658.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *ADAARA : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952-962.
- Setiawan, I., & Prasajo, S. (2021). Effect of Talent management and Employee Engagement on Turnover Intention with Employee Retention Mediation. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 3(2), 55-63.
- Shalihah, N. F. (2021). Indonesia Didominasi Generasi Milenial dan Generasi Z, Apa Plus Minusnya?. Diambil dari <https://www.kompas.com/tren/read/2021/01/23/163200065/indonesia-didominasi-generasi-milenial-dan-generasi-z-apa-plus-minusnya->, diakses pada 9 April 2023

Ni Wayan Merry Nirmala Yani & I Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra. Retensi karyawan generasi Y dan Z: pentingnya manajemen talenta dan kepuasan kerja

Srimulyani, V. A. (2020). Talent management dan Konsekuensinya terhadap Employee Engagement dan Retensi karyawan. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 3(4), 538-552.

Sriwulan, T., Thamrin, S., Suyatni, M., Agung, I., Widiputera, F., Susanto, A. B., & Capnary, M. C. (2021). Impact of Employee Talent Management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 184-200.

Subagya, Maharani, A., & Hidayah, Z. (2023). Revisiting The Effect of Talent management, Intrinsic Motivation, Job satisfaction, and Affective Commitment on Employee Performance. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 14(1), 87-101.

Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 14(3), 88-98.

Htun W.T. & Bhaumik, A. (2022). Employees Job satisfaction and Retention at Workplace. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 4342-4346.

Wahyudi, E., Djamil, M., Saluy, A. B., Kemalasari, N., & Bari, A. (2022). Effect of Talent management, Work Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance and Job satisfaction As Intervening Variabels in PT. TUV Nord Indonesia. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(6), 1032-1046.

Wickramaaratchi, D. (2020). The Impact of Talent management on Employee Performance: The Mediating Role of Job satisfaction of Generation Y Management Trainees in the Selected Public Banks in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1), 21-36.