

PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP RETENSI KARYAWAN GEN Z DENGAN EMPLOYEE EXPERIENCE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT AMERTA INDAH OTSUKA PASURUAN

Jizmi Maulida¹

¹Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Yudharta Pasuruan, 611250, Indonesia

*Email: ¹jizmimaulida05564@gmail.com
Korespondensi Author: Jizmi Maulida

Abstract. *This study aims to examine the effect of talent management on Gen Z employee retention with employee experience as a mediating variable at PT Amerta Indah Otsuka Pasuruan. The rising job mobility of Gen Z and their demand for flexibility, career development, and meaningful work environments encourage companies to strengthen talent management strategies. This research employed a quantitative explanatory design. Data were collected through questionnaires from Gen Z employees at PT Amerta Indah Otsuka Pasuruan and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). The findings indicate that talent management has a positive effect on employee experience and employee retention. Employee experience also positively affects employee retention and mediates the relationship between talent management and employee retention. The study implies that companies should design integrated talent management practices supported by positive employee experiences to sustainably retain Gen Z employees.*

Keywords: *talent management, employee experience, employee retention, Gen Z.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan Gen Z dengan *employee experience* sebagai variabel mediasi pada PT Amerta Indah Otsuka Pasuruan. Fenomena tingginya mobilitas kerja Gen Z dan tuntutan mereka terhadap fleksibilitas, pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang bermakna mendorong perusahaan untuk memperkuat strategi pengelolaan talenta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research*. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada karyawan Gen Z yang bekerja di PT Amerta Indah Otsuka Pasuruan dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa talent management berpengaruh positif terhadap *employee experience* dan retensi karyawan. *Employee experience* juga berpengaruh positif terhadap retensi karyawan serta memediasi hubungan antara talent management dan retensi karyawan. Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa perusahaan perlu merancang pengelolaan talenta yang terintegrasi dengan pengalaman kerja yang positif agar mampu mempertahankan karyawan Gen Z secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *talent management, employee experience, retensi karyawan, Gen Z.*

PENDAHULUAN

Perubahan komposisi tenaga kerja menunjukkan bahwa Gen Z semakin dominan dalam pasar kerja. Karakter Gen Z yang cenderung selektif, *digital-oriented*, serta

menuntut makna kerja, fleksibilitas, dan peluang pengembangan menjadikan kelompok ini penting untuk dikaji dalam konteks retensi karyawan. Sejumlah riset menunjukkan bahwa praktik HRM yang mendukung lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan kejelasan peran berpengaruh signifikan terhadap retensi Gen Z (Ali et al., 2024). Selain itu, strategi *talent management* yang menekankan fleksibilitas kerja, pengembangan karier yang terstruktur, budaya inklusif, dan pemanfaatan teknologi HR juga terbukti penting dalam menjaga loyalitas karyawan muda (Yang & Zhang, 2025).

PT Amerta Indah Otsuka merupakan perusahaan yang memiliki komitmen terhadap keberagaman dan pengembangan karyawan, serta memiliki fasilitas produksi di Pasuruan. Situs resmi perusahaan menyatakan bahwa perusahaan menghargai keberagaman dan memberi kesempatan yang sama bagi setiap individu untuk berkembang secara profesional (PT Amerta Indah Otsuka, 2022). Kondisi ini menjadikan PT Amerta Indah Otsuka Pasuruan sebagai konteks yang relevan untuk menguji bagaimana *talent management* memengaruhi retensi karyawan Gen Z. Di sisi lain, *employee experience* menjadi aspek penting karena pengalaman kerja yang terbentuk dari interaksi karyawan dengan kebijakan, budaya, atasan, dan sistem kerja diyakini membentuk persepsi terhadap organisasi secara menyeluruh (Grover & Chawla, 2025).

Masalah dalam penelitian ini terletak pada masih terbatasnya pemahaman mengenai bagaimana *talent management* dapat meningkatkan retensi karyawan Gen Z melalui pengalaman kerja yang mereka rasakan sehari-hari. Gap penelitian terlihat dari banyaknya studi yang hanya menguji hubungan langsung antara *talent management* dan retensi, atau *talent management* dan *engagement*, sementara penelitian yang menempatkan *employee experience* sebagai variabel mediasi pada konteks industri manufaktur di Indonesia masih relatif terbatas (Ali et al., 2024; Novari & Febrian, 2026). Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan karena perusahaan perlu mempertahankan talenta muda yang adaptif, inovatif, dan produktif guna mendukung keberlanjutan operasional serta daya saing organisasi dalam jangka panjang (Ali et al., 2024; Novari & Febrian, 2026; Yani & Saputra, 2023).

Secara teoretis, penelitian ini bertumpu pada teori *talent management* yang menekankan pentingnya identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta sebagai sumber keunggulan organisasi (Yang & Zhang, 2025). Konsep *employee experience* menjelaskan bahwa pengalaman karyawan terbentuk dari keseluruhan interaksi mereka dengan organisasi, mulai dari rekrutmen, *onboarding*, pengembangan, hingga exit (Grover & Chawla, 2025). Sementara itu, retensi karyawan dipahami sebagai kemampuan organisasi mempertahankan karyawan agar tetap bertahan dan berkontribusi dalam jangka panjang (Novari & Febrian, 2026; Yani & Saputra, 2023). Berdasarkan teori tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menguji pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan Gen Z, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *employee experience*.

Tujuan penelitian ini adalah: 1) menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *employee experience*, 2) menganalisis pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan Gen Z, 3) menganalisis pengaruh *employee experience*

terhadap retensi karyawan Gen Z, dan 4) menguji peran mediasi *employee experience* dalam hubungan antara *talent management* dan retensi karyawan.

METODE

Metode pada penelitian ini menggunakan rancangan kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *talent management*, variabel mediasi adalah *employee experience*, dan variabel dependen adalah retensi karyawan Gen Z. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel secara empiris. Desain ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menguji pengaruh *talent management* terhadap retensi dengan variabel mediasi pada konteks pekerja generasi muda (Yani & Saputra, 2023).

Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner 100 responden karyawan Gen Z usia 20-27 tahun dengan masa kerja 1 tahun di PT Amerta Indah Otsuka Pasuruan, serta data sekunder dari jurnal ilmiah dan situs resmi perusahaan. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria responden: karyawan GenZ, masa kerja minimal 1 tahun, dan bekerja aktif di PT Amerta Indah Otsuka Pasuruan. Pendekatan ini konsisten dengan studi mediasi dan SEM-PLS pada populasi karyawan yang memiliki pengalaman kerja memadai.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1–5, serta studi pustaka untuk menyusun indikator setiap variabel. Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS karena metode ini sesuai untuk menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan, termasuk pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung. Tahapan analisis meliputi uji validitas, uji reliabilitas, koefisien determinasi, *path coefficient*, serta uji mediasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan 100 responden karyawan Gen Z yang bekerja di PT Amerta Indah Otsuka Pasuruan. Responden didominasi oleh karyawan usia 20–27 tahun dengan masa kerja relatif singkat. Karakteristik ini sesuai dengan profil Gen Z yang cenderung memiliki mobilitas kerja tinggi, menginginkan pengembangan diri, dan menilai pengalaman kerja sebagai faktor penting dalam mempertahankan loyalitas terhadap perusahaan (Ali et al., 2024; Asria et al., 2025). Selain itu, Gen Z juga dikenal lebih selektif dalam memilih lingkungan kerja dan cenderung berpindah apabila organisasi tidak mampu memenuhi ekspektasi mereka (Ali et al., 2024; Asria et al., 2025). Secara umum, mayoritas responden menilai bahwa perusahaan sudah cukup baik dalam memberikan peluang belajar, arahan kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung. Namun, masih terdapat responden yang menilai sistem pengembangan karier dan pengakuan atas kinerja perlu diperkuat agar retensi karyawan dapat meningkat lebih optimal.

Dalam konteks perusahaan manufaktur seperti PT Amerta Indah Otsuka, retensi menjadi hal yang penting karena berkaitan dengan kesinambungan proses operasional dan kualitas kerja. Komitmen perusahaan terhadap keberagaman dan

kesempatan berkembang bagi karyawan menunjukkan bahwa organisasi memiliki landasan yang baik untuk membangun praktik *talent management* yang mendukung *employee experience* (PT. Amerta Indah Otsuka, 2022).

Hasil Uji Hipotesis

Tabel : 1
 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value	Keterangan
H1	<i>Talent Management</i> → <i>Employee Experience</i>	0.72	8.41	0.000	Signifikan
H2	<i>Talent Management</i> → Retensi Karyawan	0.31	3.12	0.002	Signifikan
H3	<i>Employee Experience</i> → Retensi Karyawan	0.48	5.27	0.000	Signifikan
H4	<i>Employee Experience</i> → <i>Talent Management</i> → Retensi Karyawan	0.35	4.60	0.000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4, 2026

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee experience* dengan koefisien jalur 0.72, t-statistik 8.41, dan p-value 0.000. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik perusahaan menyediakan pengembangan karier, pelatihan yang relevan, sistem penghargaan yang adil, dan penempatan yang sesuai kompetensi, maka semakin positif pula pengalaman kerja karyawan Gen Z. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa personalisasi pengalaman kerja pada dimensi pengembangan karier, pembelajaran, penghargaan, dan wellbeing dapat meningkatkan retensi Gen Z (Laia & Palupiningtyas, 2025; Novari & Febrian, 2026).

Karakteristik tersebut sejalan dengan profil Gen Z yang lebih memperhatikan peluang pengembangan diri, fleksibilitas kerja, sistem penghargaan, serta kualitas pengalaman kerja dalam organisasi (Ali et al., 2024; Asria et al., 2025). Selain itu, berbagai penelitian menunjukkan bahwa Gen Z cenderung lebih selektif dalam memilih lingkungan kerja dan memiliki kecenderungan untuk berpindah apabila organisasi tidak mampu memenuhi ekspektasi mereka (Ali et al., 2024; Asria et al., 2025).

Pada Gen Z, pengalaman kerja menjadi faktor yang sangat menentukan karena mereka tidak hanya memandang pekerjaan sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai sarana untuk berkembang, memperoleh pengakuan, dan menemukan makna dalam bekerja (Kuniawaty et al., 2025; Novari & Febrian, 2026). Sejalan dengan hasil penelitian ini, penerapan *talent management* yang dilakukan secara konsisten mampu menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif bagi karyawan Gen Z. Temuan tersebut mendukung penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa strategi pengembangan karier yang terstruktur, budaya organisasi yang inklusif, serta

pemanfaatan teknologi HR merupakan faktor penting dalam mengelola dan mempertahankan talenta muda (Kuniawaty et al., 2025; Novari & Febrian, 2026).

Selanjutnya *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan koefisien jalur 0.31, t-statistik 3.12, dan p-value 0.002. Artinya, pengelolaan talenta yang baik meningkatkan peluang karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Ini berarti semakin baik perusahaan mengelola talenta, semakin besar peluang karyawan untuk bertahan. Dalam studi sebelumnya, hubungan positif antara *talent management* dan retensi juga ditemukan pada karyawan generasi Y dan Z, yang menguatkan bahwa kebijakan pengelolaan talenta merupakan instrumen penting dalam menekan niat keluar (Yani & Saputra, 2023).

Bagi Gen Z, retensi tidak hanya ditentukan oleh kompensasi, tetapi juga oleh kesempatan berkembang, komunikasi yang terbuka, fleksibilitas, dan rasa dihargai dalam organisasi (Asria et al., 2025). Karena itu, talent management yang efektif harus mencakup rekrutmen yang tepat, *onboarding* yang baik, pelatihan, jalur karier, serta evaluasi kinerja yang transparan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *employee experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan koefisien jalur 0.48, t-statistik 5.27, dan p-value 0.000. Temuan ini menegaskan bahwa pengalaman kerja yang menyenangkan, adil, dan bermakna membuat karyawan lebih betah serta menurunkan kecenderungan untuk berpindah kerja. Pada Gen Z, pengalaman kerja yang buruk sering kali menjadi alasan langsung untuk meninggalkan organisasi (Ali et al., 2024; Laia & Palupiningtyas, 2025).

Secara teoritis, *employee experience* berkaitan dengan totalitas interaksi karyawan dengan perusahaan sejak awal masuk hingga menjalani pekerjaan sehari-hari. Jika pengalaman itu positif, maka karyawan akan merasa terhubung secara emosional dan profesional dengan organisasi. Riset tentang *employee experience* juga menekankan bahwa persepsi positif terhadap interaksi kerja berpengaruh pada kepuasan dan keterikatan yang akhirnya menopang retensi (Grover & Chawla, 2025; Yang & Zhang, 2025).

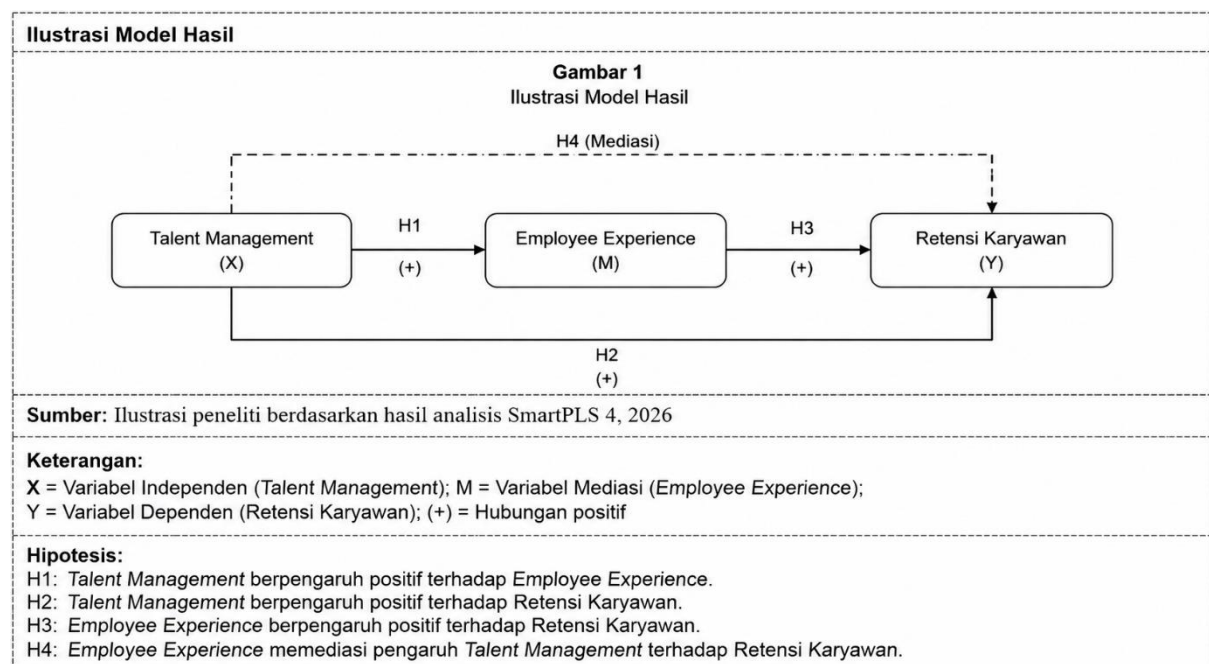
Selain pengaruh langsung, hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee experience* memediasi pengaruh talent management terhadap retensi karyawan dengan koefisien jalur tidak langsung 0.35, t-statistik 4.60, dan p-value 0.000. Ini berarti *talent management* tidak hanya memengaruhi retensi secara langsung, tetapi juga melalui kualitas pengalaman kerja yang dirasakan karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu mengubah praktik pengelolaan talenta menjadi pengalaman kerja yang nyata, misalnya melalui *onboarding* yang personal, pengembangan berbasis kebutuhan individu, pengakuan atas pencapaian, dan lingkungan kerja yang suportif. Dengan kata lain, *talent management* yang baik akan memperbaiki *employee experience*, dan *employee experience* yang baik akan meningkatkan retensi (Laia & Palupiningtyas, 2025; Yani & Saputra, 2023).

Temuan ini penting karena menegaskan bahwa retensi Gen Z tidak cukup dicapai melalui kebijakan formal semata. Perusahaan perlu mengubah praktik pengelolaan talenta menjadi pengalaman kerja yang nyata, misalnya melalui *onboarding* yang personal, pengembangan berbasis kebutuhan individu, pengakuan atas pencapaian,

dan lingkungan kerja yang suportif. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa personalisasi *employee experience* pada Gen Z mencakup *career development, learning experience, work arrangement, reward and recognition*, serta *wellbeing programs* (Asria et al., 2025; Laia & Palupiningtyas, 2025).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* merupakan faktor utama yang membentuk *employee experience*, dan *employee experience* selanjutnya memperkuat retensi karyawan Gen Z. Temuan ini menegaskan bahwa untuk mempertahankan tenaga kerja muda, perusahaan perlu memprioritaskan praktik talent management yang tidak hanya administratif, tetapi juga menciptakan pengalaman kerja yang positif, relevan, dan bermakna.

Berdasarkan tabel 1 di atas, semua hipotesis diterima karena nilai t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05. Hubungan paling kuat terlihat pada pengaruh talent management terhadap *employee experience*, yang menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan talenta sangat menentukan pengalaman kerja karyawan Gen Z. Pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap retensi melalui *employee experience* juga signifikan, sehingga *employee experience* berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antarvariabel. Ini menunjukkan bahwa retensi karyawan tidak hanya dibangun dari program talenta, tetapi dari bagaimana program tersebut menciptakan pengalaman kerja yang positif dan nyata.



Sumber: Ilustrasi peneliti berdasarkan hasil analisis SmartPLS 4, 2026

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee experience* pada karyawan Gen Z di PT Amerta Indah Otsuka Pasuruan. Artinya, semakin baik perusahaan mengelola pengembangan karier, pelatihan, penghargaan, dan penempatan karyawan, semakin baik pula pengalaman kerja yang dirasakan karyawan. Hasil ini menegaskan bahwa praktik

pengelolaan talenta yang tepat mampu membentuk pengalaman kerja yang lebih positif bagi Gen Z.

Selain itu, *talent management* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Gen Z. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan talenta yang baik dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. *Employee experience* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sehingga pengalaman kerja yang menyenangkan, adil, dan bermakna menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan muda.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa *employee experience* memediasi pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan. Dengan demikian, talent management tidak hanya bekerja secara langsung, tetapi juga melalui kualitas pengalaman kerja yang dibangun perusahaan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa untuk mempertahankan karyawan Gen Z, perusahaan perlu mengelola talenta secara strategis sekaligus menciptakan pengalaman kerja yang positif dan relevan.

Perusahaan disarankan untuk memperkuat praktik talent management melalui program pengembangan karier yang jelas, pelatihan yang sesuai kebutuhan, sistem penghargaan yang adil, dan penempatan kerja yang sesuai kompetensi. Langkah-langkah tersebut penting untuk menciptakan *employee experience* yang lebih baik dan meningkatkan retensi karyawan Gen Z.

Perusahaan juga perlu memberi perhatian lebih pada aspek pengalaman kerja sehari-hari, seperti komunikasi yang terbuka, lingkungan kerja yang suportif, fleksibilitas kerja, serta pengakuan atas pencapaian karyawan. Bagi Gen Z, faktor-faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap kenyamanan dan keputusan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi retensi, seperti *employee engagement*, *work-life balance*, kepemimpinan, atau kompensasi. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan objek perusahaan yang berbeda atau memperluas jumlah sampel agar hasilnya lebih general dan dapat dibandingkan antarindustri.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6>
- Asria, K. A., Juniwati, J., Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2025). Retention of Gen Z Employees: The Impact of Rewards, Career Development, and Job Satisfaction. *ECo-Buss*, 7(3), 1623–1637. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1796>
- Grover, A., & Chawla, G. (2025). Role of Employee Experience and Its Impact on Job Satisfaction: A Proposed Theoretical Model. *NMIMS Management Review*, 33(2), 128–140. <https://doi.org/10.1177/09711023251332049>

-
- Kuniawaty, Y., Santoso, T. I., Supini, T., & Munawaroh. (2025). STRATEGI MANAJEMEN TALENTA UNTUK MENINGKATKAN RETENSI KARYAWAN GENERASI MILENIAL DAN Z. *MANAJEMEN*, 5(1), 204–210. <https://doi.org/10.51903/manajemen.v5i1.887>
- Laia, R. H., & Palupiningtyas, D. (2025). Personalized Employee Experience as a Key Strategy to Retain Generation Z Talent in Semarang Companies. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(2), 141–154. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i2.349>
- Novari, D. M., & Febrian, R. (2026). Talent Management in The Generation Z Era : Challenges and Retention Strategies in Modern Organizations. *Maneggio*, 3(1), 113–125. <https://doi.org/10.62872/e0fys619>
- PT Amerta Indah Otsuka. (2022). *AIO | Amerta Indah Otsuka*. <https://www.aio.co.id/>
- PT. Amerta Indah Otsuka. (2022). *Tentang Kami | Amerta Indah Otsuka*. <https://www.aio.co.id/about-us>
- Yang, P., & Zhang, S. (2025). Employee experience: conceptualization, scale development, and validation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04926-5>
- Yani, N. W. M. N., & Saputra, I. G. N. W. H. (2023). Retensi karyawan generasi Y dan Z: pentingnya manajemen talenta dan kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11, 807–820.