

## **Pengaruh *Training* dan *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Retensi Karyawan sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Gen Z di Kabupaten Pasuruan**

**Danis Novitasari, Antin Rakhmawati**

Universitas Yudharta Pasuruan

novitadanishov@gmail.com

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of Training and Talent Management on Employee Performance, with Employee Retention as an intervening variable, among Generation Z employees in Pasuruan Regency. Generation Z represents a productive age group with unique characteristics and significant potential to drive company progress. Therefore, it is crucial for organizations to understand the factors that affect their performance. This research uses a quantitative approach with a survey method by distributing questionnaires to 70 respondents who are Gen Z employees in several companies in Pasuruan Regency. Data analysis was carried out using path analysis and the Sobel test to examine both direct and indirect effects between variables. The results of the study show that Training and Talent Management have a positive and significant effect on Employee Retention and Employee Performance. In addition, Employee Retention also has a significant effect on Employee Performance and mediates the relationship between Training and Talent Management and Employee Performance. This means that the better the training and talent management provided, the higher the level of retention and performance produced by Gen Z employees. The relevance of this research lies in the importance for companies to design training and talent management programs that align with the characteristics and needs of Gen Z employees in order to improve loyalty and work performance in a sustainable manner.*

**Keywords:** *Training, Talent Management, Employee Retention, Employee Performance, Generation Z*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini mempunyai tujuan dalam melaksanakan analisis pengaruh Training dan Talent Management terhadap Kinerja Karyawan dengan Retensi Karyawan menjadi variabel intervening pada Karyawan Generasi Z di Kabupaten Pasuruan. Generasi Z merupakan kelompok usia produktif yang memiliki karakteristik unik dan berpotensi besar dalam mendorong kemajuan perusahaan, sehingga penting untuk organisasi dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka. Studi yang dilaksanakan mempergunakan pendekatan kuantitatif mempergunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner terhadap 70 responden yang adalah karyawan Gen Z di beberapa perusahaan di Kabupaten Pasuruan. Analisis data dilaksanakan mempergunakan analisis jalur (path analysis) dan uji Sobel guna melakukan pengujian pengaruh langsung serta tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian mengindikasikan jika Training dan Talent Management berpengaruh positif dan signifikan pada

Retensi Karyawan dan Kinerja Karyawan. Di samping itu, Retensi Karyawan juga terbukti berpengaruh signifikan pada Kinerja Karyawan serta melakukan mediasi hubungan antara Training dan Talent Management pada Kinerja Karyawan. Artinya, semakin baik pelatihan dan pengelolaan talenta yang diberikan, sehingga kian tinggi tingkat retensi dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan Gen Z. Keterkaitan dari studi yang dilaksanakan yaitu pentingnya perusahaan dalam merancang program pelatihan serta manajemen talenta yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan karyawan Gen Z guna meningkatkan loyalitas dan kinerja kerja secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Training, Talent Management, Retensi Karyawan, Kinerja Karyawan, Generasi Z*

## **PENDAHULUAN**

Sekarang ini, Generasi Z adalah salah satu generasi yang mendominasi banyaknya penduduk di Indonesia, yakni berkisar 74,93 juta jiwa atau 27,94% dari total populasi. Secara umum, Generasi Z lahir antara pertengahan 1990an hingga tahun 2012 (Limilia et al., 2022). Terlepas dari perbedaan pendapat tentang jangka kelahiran Generasi Z, (Arum et al., 2023) menjelaskan bahwa Generasi Z adalah generasi yang sudah melakukan interaksi terhadap teknologi sejak lahir, maka teknologi begitu memberikan pengaruh pada kehidupan Generasi Z tersebut. Generasi Z masuk pada usia produktif, yakni usia 15-64 tahun dan lebih potensi yang besar sebagai SDM unggul dalam merealisasikan Indonesia maju. (Sensus BPS: Saat Ini Indonesia Didominasi Oleh Gen Z - GoodStats Data, 2020)

Generasi Z mempunyai sejumlah kelebihan diperbandingkan terhadap generasi yang lain. Sejumlah kelebihan itu yaitu, mempunyai keahlian untuk mempergunakan sejumlah jenis teknologi, mempunyai kemampuan multitasking (bisa melaksanakan pekerjaan sejumlah hal pada waktu yang bersamaan) diperbandingkan terhadap generasi terdahulu, cepat untuk melaksanakan akses informasi, serta tanggap untuk memberikan respon kejadian sosial di sekelilingnya (Sekar Arum et al., 2023). Seluruh kelebihan itu menyebabkan Generasi Z menjadi generasi yang tumbuh dengan kecerdasan tinggi, terampil, kreatif, serta kritis untuk mempergunakan teknologi. Menjadi persiapan untuk ada pada globalisasi, revolusi industry, serta societiu 5.0, Generasi Z memerlukan penyusunan rencana pada perkembangan karier Generasi Z bisa mempunyai manfaat untuk ada pada sejumlah tantangan untuk merealisasikan SDM unggul pada Indonesia Maju. Perlunya persiapan pada perkembangan karier Generasi Z sebagai latar belakang bab ini. Bab ini pun menguraikan tantangan pada perkembangan karier Generasi Z, dan strategi yang bisa dijadikan sebagai Solusi untuk menuntaskan tantangan tersebut. (Dukcapil Kab Pasuruan - Kabupaten Pasuruan, 2023).

Menurut pada data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Pasuruan, hingga tahun 2024 jumlah penduduk yang bekerja di wilayah tersebut tercatat sebanyak

929,047 jiwa. Di sisi lain, Generasi Z, yakni individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 diperkirakan mencakup sekitar 27,94% dari total populasi Kabupaten Pasuruan. Total pekerja dari kelompok Generasi Z di Kabupaten Pasuruan mencapai sekitar 259.58 orang pada tahun 2024. (Hasil Sensus Penduduk 2020 - Berita Dan Siaran Pers - Badan Pusat Statistik Kabupaten Pasuruan, n.d.) Pentingnya pengembangan SDM yang terarah pada karakteristik dan kebutuhan gen Z yang akan mendominasi pasar tenaga kerja, termasuk di Kab.Pasuruan seperti yang dijelaskan pada data diatas, jika SDM di Perusahaan terarah maka Kinerja Karyawan Gen Z akan sangat menentukan keberlangsungan tenaga kerja produktif di Kabupaten Pasuruan. Oleh karena itu, peneliti tertarik dalam mengkaji dan menganalisis mengenai “Pengaruh Training dan Talent Management terhadap Kinerja Karyawan dengan Retensi Karyawan sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Gen Z di Kabupaten Pasuruan”.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Teori Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia sering disebut pun dengan kata (Human Resource) yang berperan besar untuk organisasi atau perusahaan. Menurut Dessler (2020), SDM adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, serta perawatan staf. Tanpa SDM yang berkualitas, perusahaan akan kesulitan mencapai target, mengeksekusi strategi, bahkan bertahan di tengah perubahan dan persaingan pasar. Menurut Kasmir (2022), SDM adalah motor penggerak seluruh aktivitas perusahaan. ET merupakan teori pertukaran sosial yang banyak dibahas lintas disiplin ilmu. Pertukaran sosial terjadi pada interaksi dua arah yang saling bergantung, melibatkan individu dengan individu, individu dengan kelompok, sampai kelompok dengan kelompok.

### **Training (Pelatihan)**

Menurut (Noe, 2020) Pelatihan individu merupakan suatu rangkaian latihan yang bertujuan untuk secara sengaja membangun informasi dan kemampuan seseorang dengan tujuan agar dapat bekerja secara ahli dibidangnya. Sedangkan berdasarkan penuturan Dessler (2020), pelatihan merupakan tahapan untuk mengejar kemampuan yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaannya, Dimana pelatihan karyawan memberikan pemahaman praktis serta implementasinya pada dunia kerja Perusahaan dalam mendorong peningkatan produktivitas kerja untuk meraih tujuan yang diharapkan organisasi atau Perusahaan.

Ada beberapa indikator dalam pelatihan menurut (Muhammad Rifqi Ananto et al., 2023), yaitu

1. Instruktur dengan item (Latar Belakang Pendidikan & penguasaan isi Pelatihan)
2. Peserta dengan item (Motivasi dalam Mengikuti Pelatihan & Tahap Seleksi Peserta)
3. Materi dengan item (Relevansi dengan Tujuan & Kesesuaian dengan Profil Peserta)
4. Tujuan dengan item (Pengembangan Kompetensi)

### ***Talent Management (Management Talenta)***

Menurut Ekhsan dan Taopik (2020), manajemen talenta adalah proses yang terstruktur serta dinamis guna melakukan identifikasi, memperkembangkan, serta mempertahankan individu berbakat pada organisasi. Angliawati & Maulyan (2020) menyatakan tantangan perusahaan sekarang ini yaitu guna memenangkan perang talenta (talent war), sebab kemampuan memenangkan perang talenta berdampak terhadap kemampuan memenangkan pasar.

Berdasarkan penuturan Ernie Trisnawati Sule dan Ratri Wahyunintyas (2016:29) dalam (Sudarijati, 2019), indikator manajemen talenta bisa dipisahkan ke dalam tiga kelompok besar yakni :

1. Menarik talenta dengan item
  - Perencanaan talenta sesuai strategi bisnis
  - Proses rekrutmen karyawan.
  - Proses seleksi karyawan
  - Proses orientasi talenta
2. Memperkembangkan talenta dengan item
  - Manajemen kinerja, termasuk menentukan nilai kinerja yang sesuai
  - Pemetaan talenta
  - Analisis keperluan pembelajaran serta pengembangan
  - Menerapkan pengembangan serta pembelajaran
  - Review talenta
3. Mempertahankan talenta dengan item
  - Perencanaan karier karyawan
  - Perencanaan suksesi karyawan
  - Menarik talenta karyawan

## **Retensi Karyawan**

Menurut Harvida & Wijaya (2020) retensi karyawan adalah faktor penting dalam dunia bisnis yang menandakan kemampuan suatu organisasi dalam mempertahankan, memperkembangkan, serta memotivasi SDM yang dimilikinya. Retensi karyawan merupakan sebuah tahapan yang mana karyawan didorong dalam tetap ada pada sebuah Perusahaan hingga proyeknya sudah selesai atau periode maksimum. Apabila retensi karyawan bisa dilakukan secara baik oleh Perusahaan sehingga pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan kemudian dapat efektif dan efisien.

Berdasarkan penuturan Rifai et al., (2021), Menurut Chatzoudes & Chatzoglou (2022) kian tinggi tingkat retensi karyawan sehingga mengindikasikan perusahaan tersebut mampu mencegah karyawan tersebut meninggalkan pekerjaannya di suatu perusahaan. Kepuasan kerja diartikan sebagai seberapa jauh seseorang merasakan dengan positif atau negative sejumlah factor dari tugas pada pekerjaannya. Atmaja (2022) memberikan pernyataan jika kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Menurut pada Jufrizen & Pratiwi (2021), kepuasan kerja yaitu kondisi psikologis yang menyenangkan yang dialami oleh pekerja karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai. Tujuan kepuasan kerja yaitu membangun kesenangan serta kepuasan terhadap karyawan pada pekerjaannya, maka individu mendapatkan motivasi dalam bekerja secara lebih baik.

Indikator yang digunakan pada Retensi Karyawan menurut Jackson(2016:126) dalam (Rafsanzhani, 2023), yaitu

- 1) Komponen Organisasi dengan item
  - Lingkungan bekerja kondusif.
  - Saling menolong dan memberikan motivasi dalam bekerja
- 2) Peluang Karir dengan item
  - Kesempatan dalam berkembang untuk mencapai tujuan karir.
  - Memiliki Peluang Karir yang jelas.
- 3) Penghargaan dengan item

- Tambahan insentif diluar gaji.
- Penghargaan sesuai dengan fungsi jabatan.

4) Rancangan pekerjaan dengan item

- Pekerjaan dan tanggung jawab yang jelas.
- Diberikan arahan untuk menuntaskan tugas serta tanggung jawab

5) Hubungan Karyawan dengan item

- Kesempatan yang sama untuk semua karyawan.
- Hubungan kerja kepada atasan maupun rekan sejawat.

## **Kinerja Karyawan**

Berdasarkan pada Peridawaty & Kristinae (2020), "Kinerja atau performance adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing". Pengertian Kinerja Karyawan berdasarkan penuturan Norawati dan Fahrini (2022:8) yaitu hasil kerja yang diraih oleh seseorang berdasarkan peran serta tugasnya pada suatu periode, yang dikaitkan terhadap suatu ukuran nilai atau standar dari organisasi atau Perusahaan tempat seseorang tersebut bekerja yang mempunyai peran dan tugas pada suatu periode, yang duhubungkan terhadap suatu ukuran nilai atau standar dari organisasi atau Perusahaan tempat seseorang tersebut bekerja.

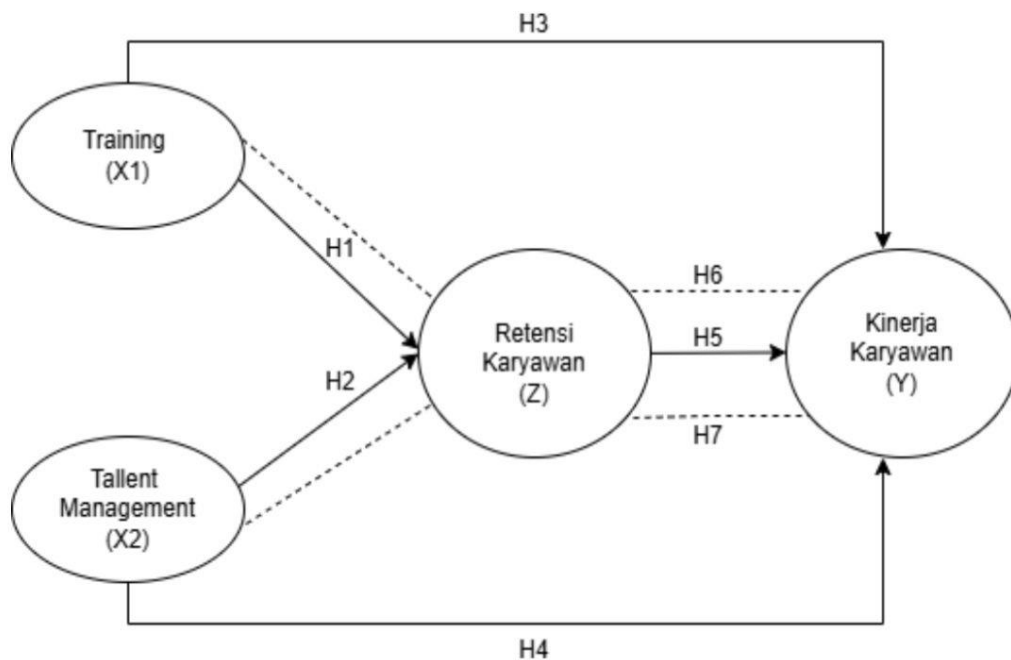
Beberapa indikator kinerja yang dipergunakan pada riset ini ialah menurut (Menurut Robbin 2016 dalam Safitri 2022):

1. Kualitas kerja dengan item
  - Kerapihan
  - Ketelitian
2. Kuantitas dengan item
  - Kecepatan
  - Kemampuan
3. Tanggung Jawab dengan item
  - Hasil Kerja
  - Mengambil Keputusan
4. Kerja Sama dengan item
  - Jalinan Kerja Sama

- Kemampuan
5. Inisiatif dengan item
- Kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah dari atasan.

## Hipotesis dan Kerangka Pemikiran

Uma Sekaran dalam bukunya Business Research memaparkan jika, kerangka berpikir yaitu model konseptual mengenai bagaimana teori berhubungan terhadap sejumlah factor yang telah dilakukan identifikasi menjadi suatu masalah yang penting (Sugiyono, 2017),



Berdasarkan kerangka tersebut hipotesis studi yang di ajukan pada studi yang dilaksanakan di dasarkan pada kerangka yang di perkuat oleh teori dan jurnal yang ada. Hipotesis penelitian ini yaitu:

- H1: *Training* berdampak positif pada retensi karyawan Generasi Z di Kabupaten Pasuruan
- H2: *Talent management* berdampak positif pada retensi karyawan pada Training berdampak positif pada retensi karyawan Generasi Z di Kabupaten Pasuruan
- H3: *Training* berdampak positif pada kinerja karyawan pada Generasi Z di Kabupaten Pasuruan
- H4 : *Talent management* berdampak positif terhadap kinerja karyawan pada Generasi Z di Kabupaten Pasuruan

H5 : Retensi karyawan berdampak positif terhadap kinerja karyawan pada Generasi Z di Kabupaten Pasuruan

H6: Training berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan retensi karyawan sebagai variabel intervening pada Generasi Z di Kabupaten Pasuruan

H7: Talent management berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan retensi Karyawan sebagai variabel intervening pada Generasi Z di Kabupaten Pasuruan

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif, merupakan penelitian guna mendapatkan data yang mempunyai sifat obyektif serta meliputi pengumpulan ataupun analisis data kuantitatif, dan mempergunakan metode pengujian statistik (Sugiyono, 2018). Penelitian ini dilakukan di wilayah Kabupaten Pasuruan dengan responden yang merupakan karyawan Generasi Z (Gen Z) yang bekerja di berbagai sektor industri dan jenis pekerjaan, baik swasta maupun publik. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada tingginya jumlah angkatan kerja muda di Kabupaten Pasuruan serta beragamnya karakteristik tempat kerja yang dapat mencerminkan kondisi nyata dunia kerja generasi muda saat ini.

Menurut Sugiyono (2021:130) populasi yaitu daerah generalisasi yang tersusun dari objek/subjek yang memiliki suatu kuantitas serta karakteristik yang ditentukan oleh peneliti dalam dipelajari serta disimpulkan. Populasi yang dipergunakan pada topik ini yaitu semua Gen Z yang bekerja di Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Sampel yaitu bagian dari populasi yang menjadi objek penelitian. Berdasarkan penuturan (Sugiyono, 2017) Sampel yaitu bagian dari populasi yang dijadikan sebagai sumber data pada penelitian, yang mana populasi adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel ini mempergunakan Simple Random Sampling. Simple Random Sederhana ini merupakan sampel yang ditentukan dengan acak dalam sebuah populasi. ukuran sampel pada studi yang dilaksanakan mempergunakan rumus Slovin yang mempunyai hasil sejumlah 70 responden.

Penulis mempergunakan dua macam pengumpulan data, yaitu Data Primer yang dengan langsung memberikan informasi kepada peneliti, pada studi yang dilaksanakan, pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara langsung terhadap sejumlah pihak yang memiliki keterkaitan langsung dengan topik penelitian Sugiyono (2017:137). dan data Sekunder Menurut Sugiyono (2017:137), Data sekunder yakni sumber data yang tidak diperoleh secara langsung oleh pengumpul data, Data ini berfungsi sebagai pendukung data primer. Teknik yang digunakan oleh penulis yaitu dengan penyebaran kuisioner secara online melalui Google Form, kuisioner merupakan pernyataan yang sudah disiapkan dan ditulis dahulu oleh peneliti untuk dijawab oleh responden.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh *Training* terhadap Retensi Karyawan**

Pelatihan membantu karyawan melaksanakan pekerjaannya sebab memberikan kemungkinan terhadap individu mendapatkan tingkat pengetahuan, keterampilan, serta kompetensi sehingga mereka dapat bertahan lebih lama di suatu Perusahaan Nguyen (2021) memaparkan jika akses pada pelatihan yaitu seberapa jauh karyawan dapat memperoleh kesempatan pelatihan, dalam penelitian yang dilaksanakan oleh Mifthahul Rachmania (2022) hasilnya Training berdampak signifikan pada retensi karyawan.

Setelah dilakukan pengujian didapatkan hasil  $T_{hitung} 4.402 > T_{tabel} 1.99656$  dan nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ , sehingga bisa ditarik Kesimpulan jika  $H_1$  diterima. Berarti, ditemukan dampak positif antara Training (XI) terhadap Retensi Karyawan (Z). Hal ini selaras terhadap studi yang dilaksanakan Yonatan (2019) memaparkan hasilnya jika pelatihan berdampak signifikan serta positif pada retensi karyawan.

Temuan ini sangat penting untuk Karyawan Gen Z yang sangat memperhatikan pelatihan yang memberikan hasil yang bermanfaat untuk mereka, seperti Program pelatihan yang didapat dari tiap-tiap perusahaan diatas seperti pelatihan karyawan baru, pelatihan keterampilan teknis, pelatihan layanan pelanggan, pelatihan komunikasi kerja tim, pelatihan K3 dan yang paling banyak pada data diatas yaitu pelatihan pengembangan diri soft skill yang dirancang secara tepat.

Pelatihan-pelatihan yang telah didapat diatas daris inilah perusahaan akan mampu mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja, dan memperkuat niat untuk tetap berada dalam perusahaan dalam jangka panjang.

### **Pengaruh *Talent Management* Terhadap Retensi Karyawan**

Berdasarkan penuturan Katili (2015) talent management adlaah pendekatan korporat yang terencana serta terstruktur guna melakukan perekrutan, melakukan pertahanan serta memperkembangkan para karyawan yang berbakat pada organisasi atau Perusahaan penerapan talent management yang baik pada Perusahaan bukan sekedar mempunyai tujuan dalam memperoleh SDM yang mempunyai bakat namun juga guna mendorong peningkatan retensi karyawan terhadap Perusahaan. System talent management yang dilakukan ini mempunyai tujuan dalam mempersiapkan SDM yang handal pada jumlah yang memadai guna memposisikan posisi-posisi kunci Perusahaan maka kelangsungan bisnis Perusahaan bisa terjamin hasil penelitian ini positif dan signifikan.

Setelah dilakukan pengujian didapatkan hasil Thitung 3.945 > Ttabel 1.99656 dan nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ , sehingga bisa ditarik Kesimpulan jika H2 diterima. Berarti, ditemukan dampak positif antara Talent Management pada Retensi Karyawan. Studi yang dilaksanakan selaras terhadap studi yang dilaksanakan oleh Dian Putri Dewi Ratnawati dan Made Subudi (2018) yang memberikan pernyataan jika ditemukan dampak yang signifikan pada talent management terhadap employee retention. Hasil studi yang dilaksanakan mengindikasikan jika Langkah yang terpenting dari talent management yaitu retensi karyawan yang mempunyai bakat pada organisasi.

Talent Management berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan Gen Z di Kabupaten Pasuruan semakin baik praktik manajemen talenta yang diterapkan diatas contohnya Menarik Talenta, Mengembangkan Talenta dan Mempertahankan Talenta maka akan semakin besar pula keinginan karyawan untuk menetap di perusahaan. bagi karyawan Gen Z, yang sangat menghargai kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang, strategi manajemen talenta yang terstruktur akan menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja. Studi yang dilaksanakan selaras terhadap studi sebelumnya yang dilakukan oleh nofriandri & andrian, 2024 pengembangan karir memiliki efek positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

## **Pengaruh *Training* Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut penuturan Wibowo (2017) Pada pelatihan ditemukan sejumlah metode pelatihan, misalnya pelatihan di tempat kerja (on the job training), simulasi, pelatihan dengan peralatan audio visual, serta pelatihan di luar kerja (off the job training), dengan diadakan pelatihan sehingga karyawan mempunyai bekal guna mendukung Perusahaan bersaing pada industrinya, dan karyawan akan siap dalam menghadapi sejumlah perubahan yang dialami maka bisa dimanfaatkan guna kemajuan perusahaan penelitian yang dilakukan.

Setelah dilakukan pengujian didapatkan hasil Thitung 2.599 > Ttabel 1.99656 dan nilai signifikansi  $0.012 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan jika H3 diterima. Berarti, ditemukan dampak positif antara Training terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini sejalan terhadap studi terdahulu oleh Jumawan & Mora (Jumawan & Mora, 2018) mengindikasikan pelatihan berdampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Training memberikan dampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan Gen Z di Kabupaten Pasuruan Hal ini mengindikasikan jika pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan mampu meningkatkan kompetensi dan efektivitas kerja karyawan. Pelatihan yang dirancang dengan sistematis dan sesuai dengan keperluan tidak hanya memperkuat aspek teknis, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kepercayaan diri, rasa tanggung jawab, serta motivasi dalam menjalankan tugas.

Generasi Z memiliki apresiasi tinggi terhadap proses pembelajaran yang berkelanjutan dan peluang untuk mengembangkan diri. Ketika perusahaan memberikan pelatihan yang mendukung kemajuan karier dan pengembangan profesional, mereka akan merasa diakui kondisi ini secara langsung mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja dalam aktivitas kerja sehari-hari.

## **Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penuturan McKinsey and Company (2023), manajemen talenta adalah semua cara dari organisasi dalam melibatkan karyawannya, bagaimana menjadikan individu Bahagia serta produktif, serta bagaimana supaya karyawan senantiasa memperkembangkan kemampuannya dari waktu ke waktu, saat telah mendapatkan karyawan yang mempunyai talenta sehingga kemudian dilaksanakan orientasi, pelatihan yang berdasarkan pada keahlian guna memberikan dukungan pada kemampuan karyawan supaya siap bekerja.

Saat talenta yang dipunyai karyawan bisa dilakukan pengelolaan secara baik oleh organisasi sehingga setiap karyawan dapat memperoleh kinerja yang maksimal, maka bisa mendorong peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian (Eka Ramadhan et al., 2020) berpengaruh positif dan signifikan. Setelah dilakukan pengujian didapatkan hasil  $T_{hitung} 4.869 > T_{tabel} 1.99656$  dan nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ , sehingga bisa ditarik Kesimpulan jika  $H_4$  diterima. Berarti, ditemukan dampak positif antara Talent Management terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini selaras terhadap studi yang dilaksanakan oleh Harmen dan Tri (2018), dan Aula (2019) memberikan pernyataan jika talent management berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Dikuatkan oleh hasil dari riset yang dilaksanakan oleh Kardo et al., (2020) dan Tri, et al., (2020) memberikan pernyataan jika talent management berdampak signifikan pada kinerja karyawan.

Talent Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z di Kabupaten Pasuruan Hal ini mencerminkan jika kian baik praktik pengelolaan talenta pada perusahaan, sehingga semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, khususnya dari karyawan Gen Z di Kabupaten Pasuruan.

Apabila perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tersebut melalui penerapan strategi Talent Management yang sistematis, maka akan terbentuk loyalitas, motivasi kerja, serta rasa keterikatan yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaan. Kondisi ini secara langsung memberikan pengaruh positif pada peningkatan kinerja yang lebih efektif dan selaras dengan kemampuan karyawan.

## **Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hafanti (2015) memberikan pernyataan jika employee retention adalah kemampuan Perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaik supaya terus ada

pada organisasi atau perusahaan. Berdasarkan penuturan Irawati (2017) kinerja karyawan bisa diartikan menjadi hasil kerja atau pencapaian oleh karyawan dalam mencukupi persyaratan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya sehingga kinerja Perusahaan digambarkan dengan prestasi atau hasil dari aktivitas operasional untuk memaksimalkan sumber daya yang ada, dari hasil studi yang dilaksanakan oleh Aula Rahmawati (2019) Retensi karyawan berdampak signifikan positif terhadap kinerja karyawan,

Setelah dilakukan pengujian didapatkan hasil  $T_{hitung} 5.019 > T_{tabel} 1.99656$  dan nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ , sehingga bisa ditarik Kesimpulan jika  $H_5$  diterima. Berarti ditemukan dampak positif antara Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini selaras terhadap Sa'diyah (2017) yang mendapati jika ditemukan dampak positif signifikan pada retensi karyawan serta kinerja karyawan yang memaparkan jika pengimplementasian employee retention terlaksana dengan sebagaimana mestinya sehingga bisa diminimalkan serta kepuasan kerja karyawan kemudian bisa diraih.

Hasil ini mengindikasikan jika kian tinggi retensi, kian baik pula kinerja karyawan Gen Z di Kabupaten Pasuruan. Generasi Z ini cenderung menghargai stabilitas kerja, pengakuan, dan peluang pengembangan diri. ketika perusahaan membangun lingkungan kerja yang memberikan dukungan pada hal tersebut, karyawan Gen Z lebih loyal dan termotivasi. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan retensi yaitu dengan memberikan insentif yang sesuai dengan pekerjaan mereka dan memberikan tunjangan atau bonus pada setiap karyawan yang sehingga berpengaruh positif pada kinerja individu sehingga kinerja mereka menjadi lebih optimal. Retensi bukan hanya indikator keberhasilan dalam mempertahankan tenaga kerja, tetapi juga menjadi kunci dalam memaksimalkan potensi kerja karyawan Gen Z,

## **Pengaruh *Training* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan**

Pelatihan diartikan menjadi Tindakan apapun yang mendorong peningkatan kinerja langsung serta jangka Panjang individu (Saluy et al., 2019). sedangkan Kinerja individu diartikan oleh Saragih et al (Setyaningrum, 2019) menjadi jumlah atau kualitas output yang dihasilkan dan kemampuan serta keterampilan individu Ketika individu menuntaskan pekerjaan yang dimilikinya, yang seluruhnya bisa dikalkulasikan saat melaksanakan evaluasi kinerjanya. Berdasarkan penuturan Upadhyay et al., (2020) retensi karyawan yaitu usaha yang dilaksanakan oleh organisasi guna mencegah karyawan meninggalkan pekerjaannya dengan melibatkan strategi yang dirancang untuk mempertahankan karyawan yang berkontribusi- signifikan pada keberhasilan organisasi yang ditandai dengan minimnya karyawan yang meninggalkan perusahaan karena karyawan merasa puas dan sejahtera.

Setelah dilakukan pengujian bisa diketahui jika dampak langsung yang diberikan oleh Training terhadap Kinerja Karyawan senilai 0.208. Sementara, dampak tidak langsung Training dengan Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan yaitu nilai  $t$  (Sobel): 2,747 dan nilai  $p$ -value (Sig.)  $0,006 < 0,05$ , menunjukkan bahwa efek mediasi signifikan secara statistik. Dengan demikian, retensi karyawan terbukti melakukan mediasi dampak training terhadap pada karyawan. Sehingga bisa ditarik Kesimpulan jika  $H_6$  diterima. Berarti, ditemukan dampak positif antara Training dengan Retensi Karyawan pada Kinerja Karyawan.

Hasil ini sejalan dengan Neog & Barua (2015), mengatakan retensi karyawan adalah kemampuan pada perusahaan dalam mencegah atau mengatasi karyawan yang memiliki kualitas yang baik keluar dari Perusahaan tersebut Diperkuat dengan Al-Wareth dkk. (2020) menunjukkan bahwa peluang pertumbuhan karyawan di dalam organisasi berdampak pada retensi karyawan.

Oleh karena itu, alasan bahwa retensi karyawan memiliki peran sebagai variabel mediasi yang signifikan. karena Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan tidak hanya difokuskan pada peningkatan kemampuan teknis semata, melainkan juga diarahkan untuk membangun ikatan emosional serta menumbuhkan komitmen kerja, khususnya bagi karyawan Gen Z. karyawan Gen Z di Kabupaten Pasuruan memiliki kecenderungan untuk tetap bertahan dalam perusahaan apabila mendapatkan pelatihan yang relevan, menarik, dan mendukung perkembangan pribadi maupun profesional mereka.

## **Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan**

Sanawikrama (2016) mendefinisikan jika manajemen talenta adalah suatu konsep mulai dari bagaimana Menyusun rencana, memperoleh, memperkembangkan, serta menjaga bakat. sedangkan Silas et al, (2019) Kinerja yaitu hasil kerja individu sebagai karyawan dengan kuantitas serta kualitas. Saat individu melaksanakan tugas yang diberikan terhadap individu berdasarkan pada tanggungjawab individu. Menurut dengan hasil analisis ini menunjukkan jika di samping terdapatnya dampak langsung manajemen talenta pada kinerja karyawan, terdapat pula dampak tidak langsung manajemen talenta pada kinerja karyawan dan dilakukan mediasi oleh retensi karyawan. Hasil penelitian diduga manajemen talenta berdampak signifikan positif pada kinerja karyawan dengan retensi karyawan pada studi yang dilaksanakan oleh Hanum Aula Rahmawati (2019).

Setelah dilakukan pengujian bisa didapati jika dampak langsung yang diberikan oleh Talent Management pada Kinerja Karyawan sebesar 0.382. Sementara, dampak tidak langsung Talent Management melalui Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan adalah nilai  $t$  (Sobel): 3,760 dan nilai  $p$ -value (Sig.)  $0,00016971 < 0,05$  maka

bisa dilihat jika ditemukan dampak tidak langsung yang signifikan dari talent management terhadap kinerja karyawan dengan retensi karyawan. Sehingga bisa ditarik Kesimpulan jika H7 diterima. Berarti, ditemukan dampak positif antara Talent Management melalui Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

Temuan studi yang dilaksanakan sejalan terhadap pendapat Ratnasari (2012) menyatakan retensi karyawan merupakan kapasitas Perusahaan dalam mempeprtahankan karyawan terbaiknya supaya terus ada pada organisasi yang dimilikinya, Alasan mengapa retensi karyawan terbukti memainkan peran penting sebagai variabel mediasi, menghubungkan talent management yang baik dengan peningkatan kinerja karyawan, karena Praktik manajemen talenta yang dijalankan secara optimal meliputi aspek seperti pengembangan kemampuan, jalur karir yang jelas serta proses recruitment yang jelas terhadap potensi individu dapat mendorong meningkatnya loyalitas karyawan Gen Z dikabupaten Pasuruan.

Hal ini membuat mereka lebih termotivasi untuk tetap bertahan di perusahaan dan memberikan kinerja yang maksimal. Karyawan Gen Z yang cenderung menghargai kesempatan untuk berkembang dan memperoleh kejelasan dalam jenjang karier, akan merasa lebih terikat dengan perusahaan yang memberikan dukungan.

## **KESIMPULAN**

Menurut pada hasil analisis data dan pembahasan yang sudah dilaksanakan dalam bab sebelumnya tentang Pengaruh Training(X1) dan Tallent Management (X2) terhadap Kinerja Karyawan(Y) melalui Retensi Karyawan (Z), sehingga bisa ditarik Kesimpulan yaitu:

1. Hasil Penelitian Mengindikasikan jika Training berdampak positif terhadap Retensi Karyawan pada Generasi Z di Kabupaten Pasuruan
2. Hasil Penelitian Mengindikasikan jika Talent management berdampak positif terhadap Retensi Karyawan pada Generasi Z di Kabupaten Pasuruan.
3. Hasil Penelitian Mengindikasikan jika Training berdampak positif pada Kinerja Karyawan pada Generasi Z di Kabupaten Pasuruan.
4. Hasil Penelitian mengindikasikan jika Talent Management berdampak positif terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kabupaten Pasuruan.
5. Hasil Penelitian mengindikasikan jika Kinerja Karyawan berdampak positif terhadap Retensi Karyawan pada Generasi Z di Kabupaten Pasuruan.
6. Hasil Penelitian mengindikasikan bahwa Training berdampak positif pada Kinerja Karyawan melalui Retensi Karyawan sebagai variabel intervening pada Generasi Z di Kabupaten Pasuruan.

7. Hasil Penelitian mengindikasikan jika Talent management berdampak positif pada Kinerja Karyawan melalui Retensi Karyawan menjadi variabel intervening pada Generasi Z di Kabupaten Pasuruan.

## **SARAN**

Bagi peneliti berikutnya disarankan untuk lebih memperkembangkan lagi penelitian ini contohnya melalui penambahan variabel lain atau Peneliti juga bisa memperluas ke sektor industri lain, atau dengan membandingkan antar generasi (misalnya Gen Z dan milenial) untuk melihat perbedaan pola kerja dan faktor retensi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Sensus BPS: Saat Ini Indonesia Didominasi Oleh Gen Z - GoodStats Data. (n.d.). Retrieved June 7, 2025, from <https://data.goodstats.id/statistic/sensus-bps-saat-ini-indonesia-didominasi-oleh-gen-z-n9kqv>
- Dukcapil Kab Pasuruan—Kabupaten Pasuruan. (n.d.). Retrieved June 7, 2025, from <https://dispendukcapil.pasuruankab.go.id/>
- BPS: Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kabupaten Pasuruan, 2023 from <https://pasuruankab.bps.go.id/id/statisticstable/3/WVc0MGEyMXBkVFUxY25KeE9HdDZkbTQzWkVkb1p6MDkjMw==/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin-di-kabupaten-pasuruan--2023.html?year=2023>
- Maharani, Gita, Syarif Ali, and Zackharia Rialmi. "Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Umum dan SDM BPJS Ketenagakerjaan Pusat." *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)* 6.2 (2021): 59-72.
- Lailaturrohmah, Soim. Pengaruh Strategi Retensi Karyawan Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT. Sutrakabel Intimandiri. Diss. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan, 2024.
- Shasena, Davoar Roga. "Pengaruh Servant Leadership, Talent Management Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Pt Dimar Antika Nugraha Desa Bringin Badas Kediri." *Prosiding Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*. Vol. 6. No. 1. 2021.
- Safar, Ilham. "Pengaruh Talent Mangement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada PT. Borwita Citra Prima Makassar." *Jurnal Sinar Manajemen* 9.1 (2022): 142-150.

- Suka, Sutami Ginting. "Hubungan Retensi Karyawan, Komitmen Organisasi dan Turnover Intention dengan Kinerja Karyawan di PT Cigna Insurance." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani* 4.2 (2022): 12-23.
- Siregar, Heri Syaputra. Pengaruh Employee Retention Dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Boiler PT. Indah Kiat Pulp And Paper Tbk Perawang Mill. Diss. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU, 2021.
- Toendan, Rita Yuanita. "Pengaruh Retensi Pegawai dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jekan Raya, Palangka Raya." *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi* 3.3 (2022): 264-273.
- Rachmania, Mifthahul. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pegadaian (Persero) Batam. Diss. Prodi Manajemen, 2022.
- Fathimahtuzzahrah, Bunga. Pengaruh talent management, employee retention dan digital competence terhadap kinerja karyawan: Studi pada karyawan generasi Z di perusahaan startup Kota Malang. Diss. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2024.
- Evilawati, Fentiana, M. Naely Azhad, and Tatit Diansari RP. "THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT, EMPLOYEE TRAINING AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE RETENTION AT UD BAHARI JAYA, LUMAJANG REGENCY." *Dynamic Management Journal* 8.4 (2024): 1051-1064.
- Rozita, Qurratu. PENGARUH REKRUTMEN, RETENSI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. LATUINDO MURNI PERKASA MADIUN). Diss. Universitas PGRI Madiun, 2024.
- Rahmawati, Hanum Aula. "Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada pd. bpr bank daerah lamongan." *Jurnal Ilmu Manajemen* 7.2 (2019): 419-429.
- Kusumaningrum, Sekar Wachid. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Retensi Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Diss. Universitas Islam Sultan Agung, 2023.
- Ramadhani, Ferra Eka, Harsono Harsono, and Sunardi Sunardi. "Talent Management dan Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Retention Sebagai Variabel Moderator." *Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 7.2 (2020): 126-132.
- Safitri, Anissa Nur, and Kasmari Kasmari. "Pengaruh lingkungan kerja, pemberdayaan, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Studi di PT. Phapros, Tbk Semarang)." *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 11.02 (2022): 14-25.
- Reke, Fenni Reiningsih, Khalid Moenardy, and Struce Andrryani. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Kristal Hotel Kupang." *Jurnal Bisnis & Manajemen* 15.1 (2023): 216-226.
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. 07 ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariete dengan program IBM SPSS 23. 8 ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Suriani, Nidia, and M. Syahrani Jailani. "Konsep populasi dan sampling serta pemilihan partisipan ditinjau dari penelitian ilmiah pendidikan." *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam* 1.2 (2023): 24-36. Subhaktiyasa,
- Putu Gede. "Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 9.4 (2024): 2721-2731.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, dan R&D*. 1 ed. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2019. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&ID* 2 ed. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, Dr. 2021. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R &D*. 2 ed. Bandung: Alfabeta.
- Darmawan, Dr. Deni. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. 1 ed. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Machali, Imam. 2021. *Metode penelitian Kuantitatif*. Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.
- Maulidiyah, Zahrotul. Pengaruh reward terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja dan employee engagement pada karyawan bagian produksi MPS (Mitra Produksi Sigaret) Sukorejo Pasuruan. Diss. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2020.
- Safitri, Anissa Nur, and Kasmari Kasmari. "Pengaruh lingkungan kerja, pemberdayaan, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Studi di PT. Phapros, Tbk Semarang)." *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 11.02 (2022): 14-25.
- Sari, Putri Delvina, and S. Suwandi. "Efektivitas Program Pelatihan dan Pengembangan SDM di PT Unilever Indonesia dalam Mendukung Kinerja Organisasi." *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial* 2.6 (2025).
- MARPAUNG, MANGALA TUA, and SETA A. WICAKSANA. "Talent Management Dan Knowledge Management Merupakan Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Pada Laboratorium Uji (Studi Kasus Lembaga X)."
- Gustiana, Riska, Taufik Hidayat, and Achmad Fauzi. "Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia)." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3.6 (2022): 657-666.
- Perdana, Farhan Fauzi Heka, and Puteri Andika Sari. "PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION DI MEDIASI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN GEN Z DI PT. SOFTEX INDONESIA PLANT KARAWANG." *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 8.3 (2024): 1086-1103.

# *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*

Vol 7 No 7 (2025) 2869 – 2886 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v7i7.8962

- Lestari, Dian, and Kristiana Sri Utami. "Pengaruh Budaya Organisasi Yang Positif Terhadap Retensi Karyawan di UMKM Bakpia Lanank Jogja." *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen* 3.3 (2024): 358-365.
- Prajodi, Galang, and Wulan Rezky Amalya. "Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z Di Bandar Lampung." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 14.2 (2024): 176-181.
- Setiawan, Bambang. "Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. BDP Bogor." *Jurnal Visionida* 5.1 (2019): 46-57.
- Wicaksono, Setyo Agung. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Merak Oxygen Indonesia." *OPTIMAL Jurnal Ekonomi dan Manajemen* 2.2 (2022): 135-154.
- Kinerja karyawan pada lembaga pelatihan dan kursus prima smart (LPK PRIMA SMART) Kabupaten Tabalong. Diss. SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI TABALONG, (2023).
- Rafsanzhani, Shevi. PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KERJASAMA TIM TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. BS thesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah, (2023)