



Kontribusi Manajemen Talenta, Retensi Karyawan dan Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan

Bunga Fathimahtuzzahrah¹ , Ryan Basith Fasih Khan²

^{1,2} UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

*E-mail Korespondensi: bungaazzahra57@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 10-12-2024

Revision: 05-02-2025

Published: 12-02-2025

DOI Article:

10.24905/permana.v17i1.546

A B S T R A K

Penelitian ini dirancang untuk menguji dan menganalisis kontribusi dari manajemen talenta, retensi karyawan dan kompetensi digital terhadap kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan *startup* di Kota Malang. Populasi penelitian ini adalah karyawan generasi Z pada perusahaan *startup* di Kota Malang, dengan menggunakan kuesioner skala likert untuk pengumpulan data yang disebarluaskan kepada 180 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. *Smart-PLS* versi 4.0 dan pendekatan "*Partial Least Square Structural Equation Modeling*" (PLS-SEM) digunakan untuk menganalisis semua data. Hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen talenta, retensi karyawan, dan kompetensi digital memberikan kontribusi yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ketiga variabel independen, manajemen talenta, retensi karyawan dan kompetensi digital juga secara bersamaan memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z di perusahaan *startup* Kota Malang.

Kata kunci: Manajemen Talenta, Retensi Karyawan, Kompetensi Digital, Kinerja Karyawan

A B S T R A C T

This study is designed to test and analyze the contribution of talent management, employee retention and digital competencies to the performance of generation Z employees at startup companies in Malang City. The population of this study is generation Z employees at startup companies in Malang City, using a Likert scale questionnaire for data collection distributed to 180 respondents. The sampling technique used was non-probability sampling with purposive sampling method. Smart-PLS version 4.0 and the "Partial Least Square Structural Equation Modeling" (PLS-SEM) approach were used to analyze all data. The results of the analysis show that talent management, employee retention, and digital competencies make a positive and

Acknowledgment



significant contribution partially to employee performance. In addition, the three independent variables, talent management, employee retention and digital competency also simultaneously make a positive and significant contribution to the performance of generation Z employees in startup companies in Malang City.

Keywords: *Talent Management, Employee Retention, Digital Competence, Employee Performance*

© 2024 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Generasi Z atau Zoomer adalah salah satu generasi yang saat ini menjadi mayoritas di dunia kerja (Waworuntu et al., 2022). Generasi ini memiliki rentang kelahiran antara tahun 1997-2012 (Abdillah, 2022). Dengan memiliki karakteristik, nilai dan keyakinan yang unik dan berbeda, hal ini juga mempengaruhi cara mereka bekerja, memotivasi dan mengambil keputusan yang dapat memberikan kontribusi positif atau menjadi tantangan bagi organisasi. Seiring dengan kemajuan teknologi, motivasi hidup setiap generasi tentu saja berubah. Terutama bagi generasi Z, yang lebih fokus pada pekerjaan dan usaha mereka untuk membangun kehidupan dengan pencapaian mereka sendiri. Hal ini sejalan dengan prioritas utama generasi Z saat mencari pekerjaan, yaitu untuk pertumbuhan pribadi dan kesempatan belajar yang mencapai 37% (ServiceNow, 2019).

Selain itu, generasi Z juga didukung oleh keahlian mereka dalam menggunakan teknologi, sehingga memudahkan mereka dalam mencari berbagai peluang kerja sesuai kebutuhan. Namun, jika perusahaan tidak mampu memenuhi ekspektasi karyawan, mereka merasakan kurangnya kepuasan terhadap perusahaan atau menyebabkan penurunan motivasi dan semangat kerja yang pada akhirnya memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan penelitian, sebanyak 61% karyawan generasi Z memiliki rencana untuk meninggalkan tempat kerja mereka saat ini (Miller, 2019). Begitu juga dengan tingkat *turnover* di Indonesia yang mencapai 10% sejak generasi ini mulai memasuki dunia kerja (Deloitte, 2019). Oleh karena itu, mempertahankan karyawan generasi Z menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk menjaga dan mempertahankan perusahaan.

Di Indonesia, kebutuhan akan tenaga ahli digital semakin meningkat, namun pada kenyataannya masih terdapat kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manu-

sia. Menurut data dari media Kompas.com (2023) Indonesia membutuhkan 600.000 tenaga ahli digital per tahun, sementara saat ini hanya mampu menghasilkan sekitar 100.000-200.000 tenaga ahli digital. Generasi Z yang sudah terbiasa dengan kehidupan teknologi digital memiliki potensi besar untuk memenuhi kebutuhan tersebut, namun perlu dukungan dan pelatihan yang tepat. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan upaya untuk memaksimalkan fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) di era digital agar dapat mengelola generasi Z secara efektif dan mempertahankan kinerja yang optimal.

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia menetapkan Kota Malang sebagai salah satu kota kreatif nasional (Timesindonesia.co.id, 2021). Hal ini juga didukung oleh pesatnya pertumbuhan *startup* di Kota Malang, menjadi yang terbesar kedua di Pulau Jawa setelah Jabodetabek (Dihni, 2022). Perkembangan *startup* tentunya tidak lepas dari peran generasi muda yang saat ini cenderung lebih mampu menguasai teknologi dengan baik, oleh karena itu generasi Z merupakan aset berharga bagi industri *startup* di Kota Malang. Data survei menunjukkan bahwa sekitar 459.985 orang dari generasi Z, yang berusia 15 hingga 24 tahun, merupakan total angkatan kerja di Kota Malang pada tahun 2023.

Tabel 1. Data Penduduk Usia 15 Tahun ke Atas Berdasarkan Kegiatan Utama di Kota Malang

No	Jenis Kegiatan Utama	2021	2022	2023
1	Angkatan Kerja	482.172	452.836	459.985
2	Angkatan Kerja-Bekerja	435.630	418.158	428.699
3	Angkatan Kerja Pengangguran	46.542	34.678	31.286

Sumber: BPS Kota Malang, Data dianalisis oleh Sakernas (2023)

Persaingan yang ketat di era globalisasi mendorong perusahaan untuk melakukan berbagai strategi, termasuk fokus pada pengembangan sumber daya manusia. Hal ini penting dilakukan untuk meningkatkan daya saing dan sebagai sumber keberhasilan bisnis di suatu perusahaan. Qustolani (2018) menekankan pentingnya karyawan dalam memajukan perusahaan dan menjamin kelancaran operasional perusahaan. Agar perusahaan dapat berjalan dengan optimal, maka perusahaan harus fokus pada peningkatan kinerja karyawan.

Manajemen talenta dapat menjadi strategi penting bagi perusahaan untuk mengembangkan kemampuan potensial karyawannya. Menurut Dhanabhakyam & Kokilambal (2014) manajemen talenta dapat membantu perusahaan dengan mengoptimalkan kemampuan dan kompetensi karyawannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Manajemen talenta memiliki

ki indikator pengukuran yaitu *talent acquisition, talent development, talent retention* (Barkhui-zen et al., 2014). Selain itu, retensi karyawan merupakan langkah utama untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan berpotensi untuk kemajuan perusahaan sehingga tercipta loyalitas (Sumarni, 2011). Retensi karyawan memiliki indikator pengukuran yaitu komponen organisasi, kesempatan berkarir, penghargaan, desain tugas dan hubungan karyawan (Mathis & Jackson dalam Rafsanzhani, 2023).

Kompetensi digital merupakan kunci sukses bagi setiap karyawan di perusahaan di era digital saat ini. Hal ini mencakup keterampilan dasar dalam "Teknologi Informasi dan Komunikasi" (TIK), yaitu memanfaatkan sistem komputer untuk mengakses, mengevaluasi, menyimpan, menghasilkan, menyajikan, dan berbagi informasi, serta berinteraksi dan terlibat dalam jaringan kolaboratif melalui internet (Marguna, 2020). Kompetensi digital memiliki indikator pengukuran yaitu terampil, efektif, cepat, tepat dan akurat dalam menyelesaikan tugas dengan memanfaatkan teknologi informasi (Marguna, 2020). Irawati dkk., (2017) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai *output* atau prestasi yang dihasilkan oleh karyawan selama menyelesaikan tugasnya, yang harus sesuai dengan kriteria pekerjaan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan memiliki indikator pengukuran, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian (Kasmir dalam Sabila, 2023).

Penelitian sebelumnya oleh Malika & Irfani (2022) menemukan peran konstruktif manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tambahan oleh Ariawan (2022) menunjukkan bahwa manajemen dan retensi karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian dari Marguna (2020), Elisnawati (2023) dan Liana (2023), menyatakan hal yang sama yaitu menyoroti peran kompetensi digital dalam memperkuat kinerja karyawan. Namun, penelitian yang berbeda disampaikan oleh Ivana & Marzuki (2023) yang menyatakan tidak ada hubungan yang berarti antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, Prasetyo (2021) mengamati bahwa retensi karyawan tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian juga, penelitian sebelumnya tentang kompetensi digital oleh Baharrudin (2021) dan Hidayat (2023) menyimpulkan bahwa kompetensi digital tidak memainkan peran yang berarti dalam membentuk kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak dari kontribusi *talent management, employee retention* dan *digital competence* terhadap kinerja karyawan generasi Z di perusahaan



startup di Kota Malang, dengan mempertimbangkan fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya dan ketidaksesuaian temuan penelitian sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif untuk menganalisis dampak dari tiga variabel independen yaitu manajemen talenta, retensi karyawan dan kompetensi digital, serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Populasi penelitian ini mencakup karyawan generasi Z yang bekerja di perusahaan *startup* di Kota Malang. Penelitian ini menggunakan data awal yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Pendekatan pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan menggunakan strategi *purposive sampling* yang memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu. Penelitian ini menggunakan PLS-SEM untuk analisisnya, dengan memanfaatkan *Smart-PLS* versi 4.0. Penentuan jumlah sampel mengikuti pedoman yang diberikan oleh Hair dkk. (2010)(2010), yang menyarankan agar jumlah sampel dimodifikasi berdasarkan jumlah item pertanyaan dengan asumsi rasio lima partisipan per item.

$$n = \text{jumlah item pernyataan} \times 5$$

$$n = 36 \times 5$$

$$n = 180 \text{ responden}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa jumlah sampel minimal untuk penelitian ini adalah 180 dengan seluruh responden yang merupakan karyawan generasi Z di perusahaan *startup* di Kota Malang.

Hipotesis

H₁: Manajemen talenta diduga berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H₂: Retensi karyawan diduga berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H₃: Kompetensi digital diduga berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H₄: Manajemen talenta, retensi karyawan, dan kompetensi digital diduga secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

HASIL

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji *Convergent Validity*

Hubungan antara skor konstruk dan skor item indikator menunjukkan validitas konvergen dalam model luar dengan indikator refleksif. Ghozali & Latan (2014) menyatakan bahwa nilai loading antara 0,50 dan 0,60 telah dianggap valid.

Tabel 2. Outer Loading

Variabel	Item	Nilai	Deskripsi
Manajemen Talenta (X1)	MT.1	0,780	Valid
	MT.2	0,775	
	MT.3	0,775	
	MT.4	0,748	
	MT.5	0,775	
	MT.6	0,786	
Retensi Karyawan (X2)	RK.1	0,734	Valid
	RK.2	0,736	
	RK.3	0,725	
	RK.4	0,715	
	RK.5	0,726	
	RK.6	0,722	
	RK.7	0,723	
	RK.8	0,733	
	RK.9	0,733	
	RK.10	0,741	
Kompetensi Digital (X3)	KD.1	0,723	Valid
	KD.2	0,730	
	KD.3	0,716	
	KD.4	0,705	
	KD.5	0,727	
	KD.6	0,706	
	KD.7	0,708	
	KD.8	0,722	
	KD.9	0,731	
	KD.10	0,780	
Kinerja Karyawan (Y)	KK.1	0,708	Valid
	KK.2	0,789	
	KK.3	0,747	
	KK.4	0,730	
	KK.5	0,756	
	KK.6	0,720	
	KK.7	0,713	
	KK.8	0,726	
	KK.9	0,784	
	KK.10	0,775	

Sumber: Data dianalisis oleh peneliti, (2024)

Temuan analisis *outer loading* pada Tabel 2 menunjukkan bahwa semua item kuesioner telah dianggap asli dan nilai loading ini di atas batasan minimal 0,50.

Uji Discriminant Validity

Nilai AVE dapat digunakan untuk menilai validitas konstruk (Ghozali & Latan (2014). Jika nilai AVE mencapai 0,5, sebuah model dianggap efektif.

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Manajemen Talenta	0,598
Retensi Karyawan	0,537
Kompetensi Digital	0,526
Kinerja Karyawan	0,555

Sumber: Data dianalisis oleh peneliti, (2024)

Analisis AVE pada Tabel 3 menunjukkan bahwa semua konstruk yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu manajemen talenta, retensi karyawan, kompetensi digital, dan kinerja karyawan, menunjukkan nilai AVE lebih dari 0,5. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa setiap konstruk valid.

Uji Reliability

Reliabilitas dapat diukur dengan menganalisis nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Ghozali & Latan (2014) menyatakan bahwa variabel dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* melebihi 0,7.

Tabel 4. Cronbach Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Manajemen Talenta	0,865	0,867
Retensi Karyawan	0,904	0,905
Kompetensi Digital	0,900	0,902
Kinerja Karyawan	0,911	0,912

Sumber: Data dianalisis oleh peneliti, (2024)

Analisis reliabilitas pada Tabel 4 menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini, manajemen talenta, retensi karyawan, kompetensi digital, dan kinerja karyawan, menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang melebihi 0,7. Dapat dikatakan bahwa semua konstruk adalah reliabel.

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Uji *R-Square*

Kualitas model struktural dapat dinilai dari nilai *R-Square* pada setiap variabel endogen (dependen). Uji *goodness-fit* model menunjukkan bahwa suatu model dikategorikan sebagai model yang lemah, moderat, dan kuat jika memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,25, 0,50, dan 0,75 (Ghozali & Latan, 2014).

Tabel 5. R-Square

Variabel	R-Square	Presentase
Kinerja Karyawan	0,646	64,6%

Sumber: Data dianalisis oleh peneliti, (2024)

Nilai R-Square pada Tabel 5 menunjukkan bahwa manajemen talenta, retensi karyawan, dan kompetensi digital secara bersama-sama menyumbang sekitar 64,6% dari semua varians dalam kinerja karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 35,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diperhitungkan dalam model. Model penelitian ini berpotensi diklasifikasikan sebagai model moderat.

Uji *F-Square*

Seperti yang dinyatakan oleh Ghozali (2011) variabel laten dapat dikategorikan memiliki pengaruh yang substansial jika nilai *F-Square* sebesar 0,35, pengaruh moderat jika nilai *F-Square* sebesar 0,15 dan pengaruh minimal jika nilai *F-Square* di bawah 0,15.

Tabel 6. F-Square

Variabel	F-Square
Manajemen Bakat	0.120
Retensi Karyawan	0.140
Kompetensi Digital	0.179

Sumber: Data dianalisis oleh peneliti, (2024)

Nilai *F-Square* pada Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,120, yang menunjukkan dampak yang kecil terhadap kinerja karyawan. Selain itu, variabel retensi karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,140, yang menyiratkan dampak yang kecil terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, variabel kompetensi digital memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,179, yang menandakan dampak yang moderat terhadap kinerja karyawan.

Uji Estimate For Path Coefficient

Estimate For Path Coefficient dengan menggunakan pendekatan *bootstrapping* memungkinkan penilaian signifikansi statistik pengaruh antar variabel dengan nilai statistik T dan koefisien parameter. Dengan menggunakan uji dua sisi (*two tailed test*) dengan tingkat signifikansi sebesar 5% (*t-value* 1,96) memungkinkan untuk mengetahui signifikansi statistik pengaruh dari satu variabel terhadap variabel lainnya (Ghozali & Latan, 2014).

Tabel 7. Path Coefficient (Bootstrapping)

	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>
Manajemen Talenta (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.287	2.735	0.006
Retensi Karyawan (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.331	2.792	0.005
Kompetensi Digital (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.321	2.694	0.007

Sumber: Data dianalisis oleh peneliti, (2024)

Analisis koefisien jalur pada Tabel 7 menunjukkan hubungan yang positif dan substansial antara variabel eksogen, manajemen talenta, retensi karyawan, dan kompetensi digital dengan variabel endogen, kinerja karyawan. Semua variabel menunjukkan nilai *p-value* < 0,05.

Uji Hipotesis

Kontribusi Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan

Variabel manajemen talenta memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien dengan nilai 0,287, t-statistik 2,735 (>1,96), dan *p-value* 0,006, yang berarti < 0,05. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan secara parsial antara manajemen talenta dengan peningkatan kinerja karyawan, sehingga hipotesis 1 dapat diterima.

Kontribusi Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Variabel retensi karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien dengan nilai 0,331, statistik t sebesar 2,792 (>1,96) dan nilai *p-value* sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan secara parsial antara retensi karyawan dengan peningkatan kinerja karyawan, sehingga hipotesis 2 dapat diterima.

Kontribusi Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan

Variabel kompetensi digital memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien dengan nilai 0,321, statistik t sebesar 2,694 ($>1,96$) dan nilai *p-value* sebesar 0,007 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan secara parsial antara kompetensi digital dan peningkatan kinerja karyawan, sehingga hipotesis 3 dapat diterima.

Kontribusi Manajemen Talenta, Retensi Karyawan, dan Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mendukung bahwa semua variabel independen, manajemen talenta, retensi karyawan, dan kompetensi digital, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien sebesar 0,652, menandakan bahwa hipotesis 4 dapat diterima.

Pembahasan

Kontribusi Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan

Temuan menunjukkan bahwa manajemen talenta memberikan kontribusi yang positif secara parsial terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,287, statistik t sebesar 2,735 ($>1,96$) dan nilai *p-value* sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05. Dhana-bhakyam & Kokilambal (2014) menyatakan bahwa manajemen talenta merupakan strategi yang dapat membantu perusahaan dengan mengoptimalkan kemampuan dan kompetensi karyawannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini berarti ketika karyawan generasi Z pada perusahaan *startup* di Kota Malang berhasil mendapatkan manajemen talenta yang baik, maka karyawan juga akan dapat memahami bakat dan talenta yang dimilikinya sehingga kontribusi yang diberikan dapat dimaksimalkan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Namun sebaliknya, jika program manajemen talenta yang diberikan kepada karyawan tidak maksimal dan rendah, maka kinerja karyawan juga akan menurun.

Kontribusi Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Temuan menunjukkan bahwa retensi karyawan memberikan kontribusi yang positif secara parsial terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,331, t statistik sebesar 2,792 ($>1,96$) dan nilai *p-value* sebesar 0,005 lebih kecil dari 0,05. Penerapan retensi karyawan yang baik sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang bertalenta dapat menjadikan pencapaian tujuan perusahaan (Sa'diyah, 2017). Hal

ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan generasi Z pada perusahaan *startup* di Kota Malang mencapai retensi karyawan yang tinggi, maka perusahaan telah berhasil menerapkan strategi untuk mempertahankan karyawan yang berharga. Oleh karena itu, jika upaya perusahaan berhasil dalam retensi karyawan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, upaya yang lebih rendah dalam retensi karyawan, akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

Kontribusi Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan

Temuan menunjukkan bahwa kompetensi digital memberikan kontribusi yang positif secara parsial terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,321, statistik t sebesar 2,694 ($>1,96$) dan nilai *p-value* sebesar 0,007 lebih kecil dari 0,05. Baharrudin (2021) mengungkapkan bahwa dengan meningkatkan kompetensi digital dan memiliki kesadaran akan pentingnya hal tersebut, maka akan membuat individu memaksimalkan potensi yang dimiliki dan mencapai kinerja yang baik. Oleh karena itu, jika karyawan generasi Z pada perusahaan *startup* di Kota Malang mencapai kompetensi digital yang terampil, maka mereka akan semakin efektif dalam mengaplikasikan teknologi digital dan dapat meminimalisir dampak dari risiko penggunaannya. Jika kompetensi digital mengalami peningkatan yang signifikan, maka hasilnya akan menjadi pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan, sedangkan sebaliknya, jika peningkatan kompetensi digital kurang, maka kinerja karyawan akan menurun.

Kontribusi Manajemen Talenta, Retensi Karyawan, dan Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini mengkonfirmasi beberapa hipotesis yang telah diajukan sebelumnya, khususnya yang memberikan kontribusi positif dan signifikan secara bersamaan dari manajemen talenta, serta variabel retensi karyawan dan kompetensi digital terhadap kinerja karyawan dari karyawan generasi Z di perusahaan *startup* di Kota Malang. Nilai koefisien sebesar 0,652 menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan antara ketiga variabel bebas dengan variabel terikat. Faktor manajemen talenta, retensi karyawan dan kompetensi digital berkontribusi sebesar 65,2% terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 34,8% berasal dari faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Upaya yang telah dilakukan oleh perusahaan *startup* di Kota Malang dalam menerapkan strategi manajemen talenta yang komprehensif antara lain adalah pengembangan karyawan, upaya perusahaan untuk retensi karyawan, salah satunya dengan mendukung pengembangan karir, dan menyediakan fasilitas untuk pengem-

bangun kompetensi digital, terutama bagi karyawan generasi Z. Dengan menjalankan beragam fungsi SDM secara efektif, seperti manajemen talenta, retensi karyawan, dan kompetensi digital, maka akan terciptanya tempat kerja yang ideal yang memaksimalkan potensi, loyalitas, dan keterampilan karyawan generasi Z pada perusahaan *startup* di Kota Malang, sehingga meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan.

SIMPULAN

Hasil pembahasan dan analisis data pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, manajemen talenta, retensi karyawan dan kompetensi digital memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mulai dari program manajemen talenta yang berdampak positif terhadap peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sehingga akan meningkatkan kinerja dari individu. Begitu pula dengan perusahaan yang berhasil dalam menerapkan strategi retensi karyawan, maka akan berdampak pada peningkatan komitmen dan loyalitas kinerja karyawan. Selain itu, kompetensi digital juga dapat dibuktikan dengan melakukan pengembangan kompetensi digital yang baik, maka akan berdampak pula pada peningkatan produktivitas, peningkatan produktivitas dan efektivitas kinerja karyawan. Pada akhirnya, ditemukan bahwa manajemen talenta, retensi karyawan dan kompetensi digital secara simultan memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan *startup* di Kota Malang. Penerapan manajemen talenta, retensi karyawan dan kompetensi digital yang dilakukan dengan baik, maka ketiga aspek tersebut akan menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong kinerja karyawan yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah. (2022, December 24). *Apa itu Generasi X, Y dan Z, Pahami Perbedaannya*. <Https://Www.Ayovaksindinkeskdi.Id/Apa-Itu-Generasi-x-y-Dan-z/>
- Ariawan, J. (2022). Pengaruh Talent Management dan Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Knowledge Management sebagai Pemediasi pada Karyawan Minimarket di Jakarta. *LITERATUS*, 4(1), 272–282. <https://doi.org/10.37010/lit.v4i1.778>
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Jumlah Penduduk menurut Wilayah, Klasifikasi Generasi, dan Jenis Kelamin, Provinsi Jawa Timur, 2020*. <Https://Sensus.Bps.Go.Id/Topik/Tabular/Sp2020/2/16/0>
- Baharrudin, S., Ludfiana, M., Santoso, B., Putra, E. M., & Pratiwi, R. (2021). Pengaruh Kompetensi Digital dan Keterikatan SDM Terhadap Kinerja DISPERMADES Provinsi Jawa Tengah. *Seminar Nasional Pertumbuhan Ekonomi*, 2(1), 1-9.

<https://eprosiding.stiesemarang.ac.id/index.php/SNMAS/article/view/12/12>

Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. (2014). Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69–77. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>

Deloitte. (2019, September). *Generasi Milenial dalam Industri 4.0: Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia atau Ancaman?*. <https://www2.deloitte.com/id/en/pages/about-deloitte/articles/deloitte-indonesia-perspectives.html>

Dhanabhakyam, M., & Kokilambal, & K. (2014). A Study on Existing Talent Management Practice and Its Benefits Across Industries. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, 2(7), 23–36. www.impactjournals.us

Dihni, A. V. (2022, May 25). *Ini Wilayah dengan Startup Terbanyak di Indonesia*. <Https://Databoks.Katadata.Co.Id/Datapublish/2022/05/25/Ini-Wilayah-Dengan-Startup-Terbanyak-Di-Indonesia>.

Elisnawati, Mas'ud, M., & Selong, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 05. <http://jonedu.org/index.php/joe>

Ghozali, I. , & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WARPPLS 4.0*.

Haliza, Z. N., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh Penerapan Disiplin Kerja dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 1(4), 286-300. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i4.40>

Hair, F. J., Black, C. W., Babin, J. B., & Anderson, E. R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.).

Hidayat, F. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Peningkatan Mutu Terhadap Kinerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(1), 22-34. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.29>

Hidayat, F., Sumantri, S., Rumengan, A. E., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2023). The Effect of Digital Leadership, Information Technology and Digital Competency on Employee Performance in the Digital Era: Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2(2), 61–68. <https://doi.org/10.56225/ijassh.v2i2.204>

Irawati, A., Sudarsono, B., & Lestari, L. (2017). Pengaruh Manajemen Bakat dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya. *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 210-224. <https://doi.org/https://doi.org/10.21107/ee.v3i1.3033>

Ivana, T., & Marzuki, F. (2023). Pengaruh Perencanaan SDM, Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Young Entrepreneurs*, 2(3), 122–138. <https://ejournal.upnvj.ac.id/index.php/jye>

- Jatmika, A., & DW, A. (2023, June 9). *Indonesia Butuh 9 Juta Talenta Digital pada 2030, Apa yang Perlu Dipersiapkan Pelaku Industri?* <Https://Money.Kompas.Com/Read/2023/06/09/150600726/Indonesia-Butuh-9-Juta-Talenta-Digital-Pada-2030-Apa-Yang-Perlu-Dipersiapkan>
- Liana, Y., Kolo, N., Salim, A., & Lating, A. (2023). Kompetensi Digital, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Indah Logistik Pekanbaru. *Jurnal BENING: Prodi Manajemen UNIVERSITAS RIAU KEPULAUAN BATAM*, 10(2), 50-60. <https://doi.org/10.33373/bening.v10i2.5695>
- Malika, D., & Irfani, A. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. X. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 45–48. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v2i1.933>
- Marguna, A. (2020). Pengaruh Kompetensi Digital (e-Skills) Terhadap Kinerja Pustakawan di UPT Perpustakaan Universitas Hasanuddin. *JUPITER*, 17(2), 104-117. <https://journal.unhas.ac.id/index.php/jupiter/article/view/12726>
- Miller, S. (2019, September 12). *Generation Z and Millennials Seek Recognition at Work.* <Https://Www.Shrm.Org/Topics-Tools/News/Benefits-Compensation/Generation-z-Millennials-Seek-Recognition-Work>.
- Nadas, L., Indriyani, F., & Astuti, D. (2024). Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard (HRSC). *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 1(4), 301-315. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i4.39>
- Prasetyo, I., Alliyah, N., Rusdiyanto, Utari, W., Suprapti, S., Kartika, C., Winarko, R., Chamariyah, Panglipursari, L. D., Muninghar, Halimah, N., Aminatuzzuhro, Indrawati, M., Junus, O., Herli, M., Hafidhah, Kustiningsih, N., Gazali, Kusuma, A., Kalbuana, N. (2021). Effects of Organizational Communication Climate and Employee Retention Toward Employee Performance. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1) 1-11. <https://www.abacademies.org/journals/month-january-year-2021-vol-24-issue-1-journal-jleri-past-issue.html>
- Pratama, K. R. (2021, December 12). *Ekonomi Kreatif di Kota Kreatif, Pemkot Malang Kuatkan Berbagai Subsektor.* <Https://Timesindonesia.Co.Id/Indonesia-Positif/386682/Ekonomi-Kreatif-Di-Kota-Kreatif-Pemkot-Malang-Kuatkan-Berbagai-Subsektor>.
- Qustolani, A. (2018). Pengaruh Keadilan Prosedural Partisipatif dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Pusat Perumda BPR Majalengka Jawa Barat). *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 5(2), 101-109. <https://www.jurnal.unma.ac.id/index.php/mk/article/view/1325/1221>
- Rafsanzhani, S. (2023). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Kerjasama Tim Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan PT. TWC Taman Mini Indonesia Indah).* Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Rahmah, I. N. (2024). Pengaruh Pemberian Insentif dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(1), 13-21. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.30>



- Sabila, A. F. (2023). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Unit Desa Gondanglegi Kecamatan Gondanglegi Kabupaten Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Sahri, M. Z. (2024). Persamaan dan Perbedaan Bank Konvensional dengan Bank Syariah. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(1), 50-66. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.57>
- Salim, E. G. M., & Harianto, E. (2024). Analysis of Dumpling House Msmes From The Perspective of Mc Kinsey 7s. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(1), 67-82. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.78>
- Sa'diyah, H., Anugrahini, S., & Faisal, I. (2017). Pengaruh Employee Retention dan Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Kospin Jasa Cabang Jawa Timur. *Competence: Journal of Management Studies*, 11(1), 34-65. [https://doi.org/https://doi.org/10.21107/kompetensi.v11i1.3658](https://doi.org/10.21107/kompetensi.v11i1.3658)
- ServiceNow. (2019, November 4). Think You Know What's Important to Your Gen Z Workers? Think Again. <https://www.servicenow.com/company/media/press-room/what-is-important-to-gen-z-workers.html>
- Sumarni, M. (2011). Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan. *Akmenika UPY*, 8
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Widyawati, F., & Ferdian, R. (2024). Pengaruh Return On Asset, Debt To Asset Ratio dan Ukuran Perusahaan Terhadap Earning Per Share. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.43>