JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

Strategi Retensi Talenta Generasi Z: Peran *Career development*, *Work-life balance*, dan *Organizational commitment* pada Karyawan PT Medan Jaya Pangan Mutu

Muharmansyah Sikumbang[1]*, Suhendri[2], Junaidi[3], Zulham[4]
[1] Politeknik Unggul LP3M Medan
[2,3,4] Institut Teknologi Sawit Indonesia
* E-mail: muharmansyahsikumbang@gmail.com

Information Article
History Article
Submission: 03-10-2026
Revision: 30-10-2026
Published: 04-11-2026

DOI Article:
10.62421/jibema.v4i2.896

A B S T R A K

Fenomena *Great Resignation* sebagai alasan perlunya strategi retensi yang efektif, dan menemukan bahwa *work-life balance* memengaruhi retensi karyawan Generasi Z lintas industri di Indonesia. Di tingkat internasional, studi pada pekerja muda di Tiongkok mengaitkan desain pekerjaan dan kesejahteraan karyawan dengan niat bertahan. Retensi talenta Generasi Z menjadi tantangan strategis karena kelompok ini cenderung berpindah kerja dan menuntut pengembangan karier serta keseimbangan kehidupan-kerja. Penelitian ini menganalisis pengaruh *career development* dan *work-life balance* terhadap retensi talenta dengan *organizational commitment* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Medan Jaya Pangan Mutu. Pendekatan kuantitatif eksplanatori diterapkan pada 106 responden (populasi 143 karyawan; rumus *Slovin* dan *simple random sampling*) menggunakan kuesioner skala Likert lima poin dan PLS-SEM. *Career development* dan *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap retensi talenta, dan keduanya meningkatkan *organizational commitment*. *Organizational commitment* berpengaruh paling kuat terhadap retensi talenta dan memediasi secara parsial pengaruh kedua variabel tersebut. Model menjelaskan 57,7% varians retensi talenta.

Kata Kunci: retensi talenta, *organizational commitment*, *work-life balance*, *career development*, Generasi Z, PLS-SEM

A B S T R A C T

The "Great Resignation" phenomenon highlights the need for effective retention strategies, and this study found that work-life balance influences the retention of Generation Z employees across various industries in Indonesia. Internationally, a study of young workers in China linked job design and employee well-being to their intention to stay. Retaining Generation Z talent is a strategic challenge because this group tends to change jobs frequently and demands career development and work-life balance. This study analyzes the influence of career development and work-life balance on talent retention, with organizational commitment serving as a mediating variable, among employees at PT Medan Jaya Pangan Mutu. An explanatory quantitative approach was applied to 106 respondents (population of 143 employees; calculated using the Slovin formula and simple random sampling) using a five-point Likert-scale questionnaire and PLS-SEM. Career development and work-life balance have a

Acknowledgment

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

significant positive effect on talent retention, and both enhance organizational commitment. Organizational commitment has the strongest effect on talent retention and partially mediates the effects of the other two variables. The model explains 57.7% of the variance in talent retention.

Key word**:** *talent retention, organizational commitment, work-life balance, career development, Generation Z, PLS-SEM*

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Talenta merupakan aset strategis yang menentukan kemampuan organisasi untuk bertahan dan bersaing, sehingga upaya mempertahankan karyawan yang berkinerja baik menjadi bagian penting dari praktik manajemen sumber daya manusia (Armstrong & Taylor, 2020; Dessler, 2020). Tantangan retensi semakin kompleks seiring meningkatnya jumlah Generasi Z di pasar kerja. Badan Pusat Statistik (2020), sebagaimana dikutip Hutami dan Ramaditya (2025), mencatat bahwa Generasi Z mencakup 27,94% penduduk Indonesia. Sejumlah penelitian melaporkan bahwa kelompok ini cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan dalam rentang waktu singkat (Hutami & Ramaditya, 2025; Zahari & Puteh, 2023). Perpindahan yang sering terjadi membebani perusahaan melalui biaya rekrutmen dan orientasi yang lebih tinggi serta potensi turunnya produktivitas (Hutami & Ramaditya, 2025).

Karakteristik Generasi Z menuntut strategi retensi yang berbeda dari generasi sebelumnya. Tinjauan sistematis Barhate dan Dirani (2022) menempatkan aspirasi karier sebagai tema penting pada generasi ini. Jasmine dan Utomo (2024) menegaskan bahwa strategi retensi perlu menyeimbangkan nilai dan preferensi kerja Generasi Z yang khas agar organisasi dapat menekan *turnover* dan meningkatkan loyalitas. Tanoto dan Tami (2024) menyoroti fenomena *Great Resignation* sebagai alasan perlunya strategi retensi yang efektif, dan menemukan bahwa *work-life balance* memengaruhi retensi karyawan Generasi Z lintas industri di Indonesia. Di tingkat internasional, studi pada pekerja muda di Tiongkok mengaitkan desain pekerjaan dan kesejahteraan karyawan dengan niat bertahan (Chen, Al Mamun, et al., 2023), menelaah praktik MSDM yang berhubungan dengan retensi karyawan Generasi Z (Ali et al., 2024), serta menunjukkan pentingnya budaya kerja bagi *burnout*, kepuasan, dan distres psikologis pada tenaga kerja Generasi Z (Chen, Masukujjaman, et al., 2023).

PT Medan Jaya Pangan Mutu merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur makanan ringan (snack food manufacturing) dengan merek dagang Medan Jaya Food yang berlokasi di Kota Medan, Sumatera Utara. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis makanan ringan berbahan dasar tapioka, tepung terigu, jagung, dan kentang dengan segmentasi pasar fast moving consumer goods (FMCG). Beberapa produk unggulannya meliputi Pilus Medan Jaya, Guero Corn Stick,

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

Marocco Stick, Guero Puffs, dan Toretto's Potato Stick. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan mengembangkan jaringan distribusi melalui kerja sama dengan distributor, grosir, dan pengecer untuk memperluas jangkauan pemasaran produknya. PT Medan Jaya Pangan Mutu juga menunjukkan komitmen terhadap mutu dan keamanan produk melalui kepemilikan izin edar BPOM serta sertifikasi halal. Kantor perusahaan beralamat di Jalan Berlian Sari Lingkungan IV, Kecamatan Medan Johor, Kota Medan, sedangkan fasilitas produksinya berlokasi di kawasan KIM STAR, Kecamatan Tanjung Morawa, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara. Dalam penelitian ini, PT Medan Jaya Pangan Mutu menjadi lokasi penelitian dengan populasi sebanyak 143 karyawan Generasi Z yang menjadi objek kajian mengenai strategi retensi talenta melalui pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja, dan komitmen organisasi.

Sejumlah faktor telah dikaji sebagai penentu retensi, seperti kompensasi dan fleksibilitas jam kerja (Haddad et al., 2023; Sorn et al., 2023; Suprayitno, 2024). Namun, bukti mengenai peran pengembangan karier, *work-life balance*, dan komitmen organisasi masih beragam. Temuan tentang pengaruh pengembangan karier terhadap niat berpindah belum seragam (Nugraheni et al., 2022; Putri et al., 2024). Pada industri kreatif di Jakarta, *work-life balance* hanya berhubungan signifikan dengan *engagement* dan tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (Jasmine & Utomo, 2024). Komitmen organisasi memediasi pengaruh dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap perilaku berpindah kerja pada Generasi Z di Jakarta (Hutami & Ramaditya, 2025), tetapi tidak berperan sebagai mediator antara kompensasi serta fleksibilitas kerja dan retensi pada Generasi Z di Tangerang (Candraniawati & Firdausy, 2026). Selain itu, kajian terdahulu umumnya dilakukan pada industri kreatif dan wilayah perkotaan di Pulau Jawa, sedangkan studi yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan pada perusahaan pangan di Medan, sepanjang penelusuran penulis, masih terbatas. Kesenjangan ini penting karena bukti tentang peran *organizational commitment* saling bertentangan: komitmen berfungsi sebagai mediator pada Generasi Z di Jakarta, tetapi tidak di Tangerang. Selama peran mediasi komitmen belum jelas, perusahaan tidak dapat memastikan apakah investasi pada pengembangan karier dan keseimbangan kehidupan-kerja sebaiknya diarahkan langsung untuk mempertahankan karyawan atau untuk membangun ikatan karyawan dengan perusahaan terlebih dahulu. Pada perusahaan pangan dengan sumber daya pengelolaan karyawan yang terbatas, kejelasan tersebut menentukan prioritas program retensi, sehingga komitmen organisasi perlu diuji sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *career development* dan *work-life balance* terhadap retensi talenta Generasi Z, serta menguji peran *organizational commitment* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Medan Jaya Pangan Mutu. Hasil penelitian diharapkan memberi kontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia dan rekomendasi

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi retensi. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian simultan pengaruh langsung dan tidak langsung (melalui komitmen) pengembangan karier dan keseimbangan kehidupan-kerja terhadap retensi pada Generasi Z di perusahaan pangan di Medan, konteks yang belum banyak dikaji.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) untuk menguji hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis (Creswell & Creswell, 2023; Sugiyono, 2022). Data dikumpulkan secara *cross-sectional* melalui survei pada karyawan PT Medan Jaya Pangan Mutu. Variabel penelitian terdiri atas dua variabel eksogen, yaitu *career development* (X1) dan *work-life balance* (X2), satu variabel mediasi, yaitu *organizational commitment* (Z), dan satu variabel endogen, yaitu retensi talenta (Y). Hubungan antarvariabel digambarkan pada Gambar 1.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari (Sugiyono, 2022). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z (lahir pada tahun 1997–2012) PT Medan Jaya Pangan Mutu yang berjumlah 143 orang. Karena jumlah populasi terbatas dan diketahui, ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus *Slovin* dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 5%, yaitu:

$$n = N / (1 + N \cdot e^2) \quad (1)$$

dengan n adalah ukuran sampel, N adalah jumlah populasi (143), dan e adalah toleransi kesalahan (0,05). Perhitungannya adalah $n = 143 / (1 + 143 \times 0{,}05^2) = 143 / 1{,}3575 = 105{,}34$, yang dibulatkan ke atas menjadi 106 responden.

Ukuran sampel tersebut memenuhi persyaratan minimal PLS-SEM. Mengacu pada Hair et al. (2022), aturan sepuluh kali (*10-times rule*) mensyaratkan sampel minimal 30 responden karena konstruk Y menerima tiga jalur struktural, dan analisis kekuatan statistik (*power analysis*) dengan G*Power ($f^2 = 0{,}15$; $\alpha = 0{,}05$; *power* = 0,80; tiga prediktor) mensyaratkan sekitar 77 responden. Ukuran 106 responden juga berada dalam kisaran sampel penelitian Generasi Z terdahulu yang menggunakan PLS-SEM, yaitu 130 hingga 208 responden (Hutami & Ramaditya, 2025; Jasmine & Utomo, 2024).

Teknik pengambilan sampel adalah *simple random sampling*, yaitu teknik probabilitas yang memberi peluang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih (Sekaran & Bougie, 2019; Sugiyono, 2022). Pengacakan dilakukan dengan bilangan acak pada daftar karyawan yang diperoleh dari bagian sumber daya manusia sebagai kerangka sampel.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

Karakteristik demografi responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan masa kerja, yang diperoleh dari bagian identitas responden pada kuesioner. Karena seluruh responden adalah Generasi Z (lahir 1997–2012), usia dikelompokkan menjadi 18–21 tahun, 22–25 tahun, dan 26–29 tahun; tingkat pendidikan menjadi SMA/SMK, diploma, dan sarjana; dan masa kerja menjadi kurang dari 1 tahun, 1–3 tahun, dan lebih dari 3 tahun. Masa kerja dimasukkan karena relevan dengan kecenderungan berpindah pada tahun-tahun awal bekerja.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang dibagikan kepada responden terpilih, baik secara langsung maupun daring, setelah memperoleh izin dari perusahaan. Setiap pernyataan diukur dengan skala Likert lima poin, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) (Sugiyono, 2022). Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, seperti jumlah karyawan dan data *turnover*, serta dari literatur ilmiah yang relevan. Penelitian ini menerapkan prinsip etika berupa persetujuan responden (*informed consent*), partisipasi sukarela, dan kerahasiaan identitas responden.

Analisis dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan tanggapan terhadap setiap variabel menggunakan rata-rata skor dengan lima kategori interval, yaitu 1,00–1,80 (sangat rendah), 1,81–2,60 (rendah), 2,61–3,40 (sedang), 3,41–4,20 (tinggi), dan 4,21–5,00 (sangat tinggi). Tahap kedua adalah analisis inferensial menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*. PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk model berorientasi prediksi yang melibatkan efek mediasi, dapat diterapkan pada sampel yang relatif terbatas, dan tidak mensyaratkan data berdistribusi normal (Hair & Alamer, 2022; Hair et al., 2022). Pendekatan ini juga lazim digunakan pada penelitian Generasi Z di Indonesia (Hutami & Ramaditya, 2025; Jasmine & Utomo, 2024). Prosedur pengolahan data mengacu pada Iba dan Wardhana (2024), sedangkan pelaporan kriteria kualitas model mengacu pada Ringle et al. (2023).

Hipotesis

H1: *Career development* berpengaruh positif terhadap retensi talenta.
H2: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap retensi talenta.
H3: *Career development* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.
H4: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.
H5: *Organizational commitment* berpengaruh positif terhadap retensi talenta.
H6: *Organizational commitment* memediasi pengaruh *career development* terhadap retensi talenta.
H7: *Organizational commitment* memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap retensi talenta.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Karakteristik responden. Responden berjumlah 106 karyawan Generasi Z. Distribusi responden menurut jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik demografi responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	64	60,4
	Perempuan	42	39,6
Usia	18–21 tahun	18	17,0
	22–25 tahun	56	52,8
	26–29 tahun	32	30,2
Pendidikan terakhir	SMA/SMK	61	57,5
	Diploma	14	13,2
	Sarjana	31	29,2
Masa kerja	Kurang dari 1 tahun	22	20,8
	1–3 tahun	59	55,7
	Lebih dari 3 tahun	25	23,6
Total responden		106	100,0

Sumber: Data primer diolah (2026)

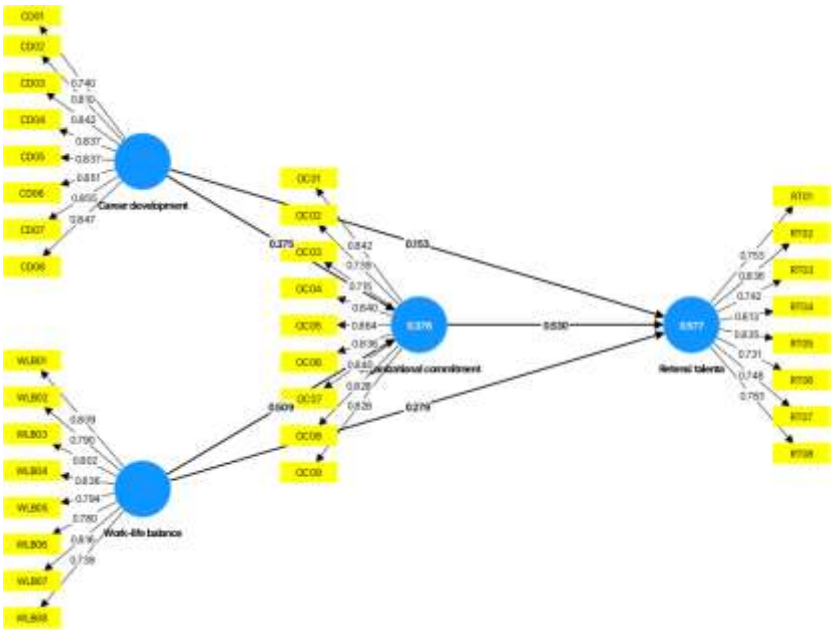
Berdasarkan Tabel 3, penelitian ini melibatkan 106 responden yang seluruhnya merupakan karyawan Generasi Z PT Medan Jaya Pangan Mutu. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 64 orang (60,4%), sedangkan perempuan berjumlah 42 orang (39,6%). Berdasarkan usia, kelompok 22–25 tahun mendominasi dengan jumlah 56 orang (52,8%). Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan SMA/SMK sebanyak 61 orang (57,5%). Sementara itu, berdasarkan masa kerja, kelompok 1–3 tahun mendominasi sebanyak 59 orang (55,7%). Komposisi tersebut menggambarkan dominasi karyawan usia produktif awal dengan latar belakang pendidikan menengah dan pengalaman kerja 1–3 tahun.

Selanjutnya, analisis PLS-SEM dilakukan terhadap data 106 responden dengan bantuan *SmartPLS*. Model terdiri atas 33 indikator, yaitu delapan indikator *career development* (CD), delapan *work-life balance* (WLB), sembilan *organizational commitment* (OC), dan delapan retensi talenta (RT). Hasil estimasi model ditampilkan pada Gambar 2.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766



Gambar 2. Model hasil estimasi PLS algorithm

Sumber: Output SmartPLS, data primer diolah (2026)

Gambar 2 menunjukkan hasil estimasi *PLS algorithm*. Lingkaran biru menggambarkan konstruk laten dan kotak kuning menggambarkan indikatornya. Angka pada panah dari konstruk ke indikator adalah *outer loading*, angka pada panah antarkonstruk adalah koefisien jalur, dan angka di dalam lingkaran adalah nilai R^2 (0,376 untuk *organizational commitment* dan 0,577 untuk retensi talenta). Seluruh indikator terhubung dengan konstruknya dengan arah yang sesuai dengan model konseptual pada Gambar 1.

Tabel 4. Nilai *outer loading* indikator

Butir	*Career development* (CD)	*Work-life balance* (WLB)	*Organizational commitment* (OC)	Retensi talenta (RT)
1	0,740	0,809	0,842	0,753
2	0,810	0,790	0,739	0,836
3	0,842	0,802	0,715	0,742
4	0,837	0,636	0,840	0,813
5	0,837	0,794	0,864	0,835
6	0,851	0,780	0,836	0,731
7	0,855	0,816	0,840	0,748
8	0,847	0,739	0,828	0,783
9	–	–	0,826	–

Sumber: Output SmartPLS, data primer diolah (2026)

Evaluasi model pengukuran. Tabel 4 menunjukkan bahwa 32 dari 33 indikator memiliki *outer loading* di atas 0,70, dengan rentang 0,715 (OC03) hingga 0,864 (OC05). Indikator WLB04 (0,636)

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

sedikit di bawah batas tersebut tetapi tetap dipertahankan karena nilainya di atas 0,40 dan AVE serta reliabilitas konstruknya terpenuhi (Hair et al., 2022).

Tabel 5. Reliabilitas dan validitas konvergen konstruk

Konstruk	*Cronbach's alpha*	*Composite reliability* (rho_a)	*Composite reliability* (rho_c)	AVE
Career development	0,935	0,945	0,946	0,686
Work-life balance	0,904	0,912	0,922	0,597
Organizational commitment	0,937	0,939	0,947	0,666
Retensi talenta	0,908	0,914	0,926	0,610

Sumber: Output SmartPLS, data primer diolah (2026)

Tabel 5 memperlihatkan bahwa seluruh konstruk memiliki AVE antara 0,597 dan 0,686 (> 0,50), sehingga validitas konvergen terpenuhi. Nilai *Cronbach's alpha* berkisar 0,904–0,937 dan *composite reliability* (rho_a dan rho_c) berkisar 0,912–0,947. Seluruhnya berada pada rentang 0,70–0,95 sehingga konstruk reliabel dan tidak menunjukkan redundansi indikator yang berlebihan.

Tabel 6. Validitas diskriminan (HTMT)

Konstruk	CD	OC	RT	WLB
Career development (CD)	–			
Organizational commitment (OC)	0,350	–		
Retensi talenta (RT)	0,336	0,770	–	
Work-life balance (WLB)	0,119	0,509	0,564	–

Sumber: Output SmartPLS, data primer diolah (2026)

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai HTMT tertinggi sebesar 0,770 (OC dan RT) dan terendah 0,119 (WLB dan CD), seluruhnya di bawah 0,90, sehingga setiap konstruk berbeda secara empiris.

Tabel 7. Evaluasi model struktural (R^2 dan f^2)

Ukuran dan jalur	Nilai	Kategori
R^2: *Organizational commitment* (R^2 *adjusted*)	0,376 (0,364)	Lemah
R^2: Retensi talenta (R^2 *adjusted*)	0,577 (0,565)	Moderat
f^2: *Career development* → *Organizational commitment*	0,225	Sedang
f^2: *Career development* → Retensi talenta	0,045	Kecil
f^2: *Organizational commitment* → Retensi talenta	0,415	Besar
f^2: *Work-life balance* → *Organizational commitment*	0,413	Besar
f^2: *Work-life balance* → Retensi talenta	0,130	Kecil

Sumber: Output SmartPLS, data primer diolah (2026); kategori mengacu pada kriteria Tabel 2

Evaluasi model struktural. Tabel 7 menunjukkan bahwa *career development* dan *work-life balance* menjelaskan 37,6% variasi *organizational commitment* (kategori lemah), dan bersama komitmen menjelaskan 57,7% variasi retensi talenta (kategori moderat). Ukuran efek tergolong besar untuk

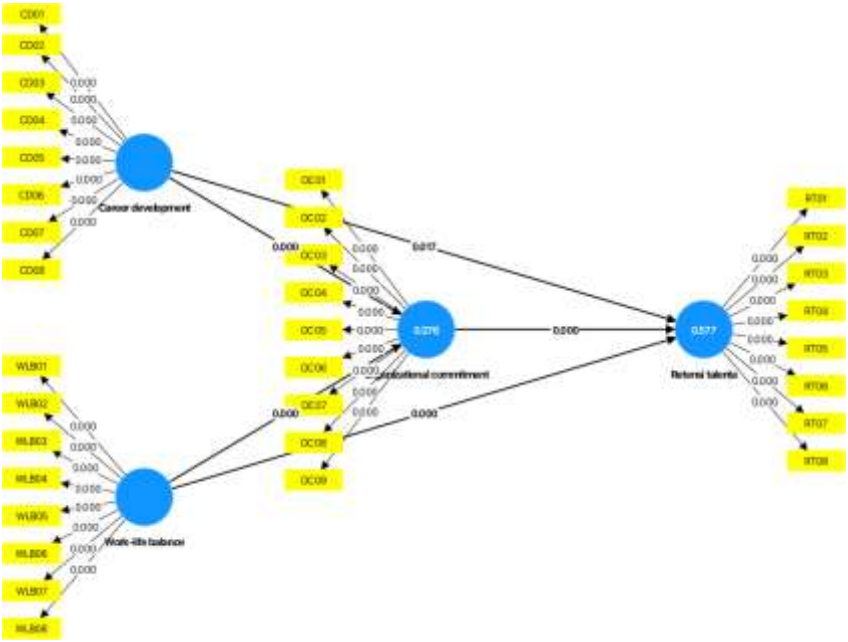
 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

jalur OC → RT dan WLB → OC, sedang untuk CD → OC, dan kecil untuk pengaruh langsung CD dan WLB terhadap RT.

Pengujian hipotesis. Pengujian dilakukan dengan *bootstrapping* 5.000 sub-sampel pada uji dua sisi. Hasilnya disajikan pada Gambar 3 dan Tabel 8.



Gambar 3. Hasil pengujian bootstrapping

Sumber: Output SmartPLS, data primer diolah (2026)

Gambar 3 merupakan hasil *bootstrapping* dengan 5.000 sub-sampel. Angka pada setiap panah adalah nilai *p*. Seluruh jalur antarkonstruk bernilai 0,000 ($p < 0{,}001$), kecuali jalur *career development* ke retensi talenta yang bernilai 0,017 ($p < 0{,}05$). Seluruh nilai tersebut di bawah 0,05 sehingga semua jalur langsung signifikan.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

Tabel 8. Hasil pengujian hipotesis

Hip.	Jalur	*O*	*M*	STDEV	*t*	*p*	Keputusan
H1	*Career development* → Retensi talenta	0,153	0,159	0,064	2,392	0,017	Diterima
H2	*Work-life balance* → Retensi talenta	0,279	0,286	0,069	4,017	< 0,001	Diterima
H3	*Career development* → *Organizational commitment*	0,375	0,383	0,072	5,238	< 0,001	Diterima
H4	*Work-life balance* → *Organizational commitment*	0,509	0,516	0,069	7,405	< 0,001	Diterima
H5	*Organizational commitment* → Retensi talenta	0,530	0,526	0,082	6,484	< 0,001	Diterima
H6	*Career development* → *Organizational commitment* → Retensi talenta	0,199	0,202	0,050	3,953	< 0,001	Diterima (mediasi parsial)
H7	*Work-life balance* → *Organizational commitment* → Retensi talenta	0,270	0,271	0,054	4,989	< 0,001	Diterima (mediasi parsial)

Sumber: Output SmartPLS, data primer diolah (2026). O = original sample; M = sample mean; STDEV = standard deviation

Tabel 8 merangkum pengujian ketujuh hipotesis. Seluruh nilai *t* melebihi 1,96 dan seluruh nilai *p* di bawah 0,05, sehingga H1 sampai H7 diterima. Koefisien terbesar terdapat pada jalur *organizational commitment* ke retensi talenta (β = 0,530) dan *work-life balance* ke *organizational commitment* (β = 0,509). Efek tidak langsung H6 (0,199) dan H7 (0,270) signifikan, sedangkan efek langsungnya tetap signifikan, sehingga mediasi bersifat parsial.

PEMBAHASAN

Pengaruh langsung terhadap retensi talenta (H1 dan H2). Career development (β = 0,153) dan *work-life balance* (β = 0,279) berpengaruh positif signifikan terhadap retensi talenta. Hasil ini sejalan dengan Febriyanthy dan Sary (2024) yang melaporkan pengaruh positif pengembangan karier terhadap niat bertahan Generasi Z, serta dengan Tanoto dan Tami (2024) yang menemukan bahwa *work-life balance* memengaruhi retensi karyawan Generasi Z. Menurut teori pertukaran sosial, peluang karier dan keseimbangan kehidupan-kerja merupakan investasi organisasi yang dibalas karyawan dengan keinginan untuk bertahan. Temuan yang menonjol adalah pengaruh langsung *work-life balance* yang hampir dua kali lipat pengaruh langsung *career development* (f^2 masing-masing 0,130 dan 0,045). Ada tiga penjelasan yang masuk akal. Pertama, bagi Generasi Z keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dan kesejahteraan merupakan pertimbangan utama untuk bertahan (Chen, Al Mamun, et al., 2023; Tanoto & Tami, 2024; Waworuntu et al., 2022), dan manfaatnya dirasakan setiap hari. Kedua, pada perusahaan pangan yang bekerja berdasarkan jadwal dan target produksi, pembagian waktu dan beban kerja merupakan isu yang nyata dan langsung dialami karyawan (Isni et al., 2022). Ketiga, manfaat pengembangan karier bersifat jangka panjang dan bergantung pada tersedianya jenjang

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under CC BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

jabatan; bila peluang promosi terbatas, pengembangan karier lebih dirasakan sebagai bentuk perhatian perusahaan daripada alasan langsung untuk bertahan. Dukungan terhadap penjelasan terakhir terlihat pada efek tidak langsung *career development* melalui komitmen (0,199) yang lebih besar daripada efek langsungnya (0,153): pengembangan karier terutama bekerja dengan membangun ikatan karyawan terlebih dahulu. Hal ini juga dapat menjelaskan temuan terdahulu yang belum seragam (Nugraheni et al., 2022; Putri et al., 2024), yakni pengaruh langsung yang tampak lemah dapat menyembunyikan pengaruh yang disalurkan melalui variabel lain. Penjelasan ini bersifat interpretatif dan perlu dikonfirmasi melalui data kualitatif atau data internal perusahaan.

Pengaruh terhadap organizational commitment (H3 dan H4). Career development (β = 0,375; f^2 = 0,225) dan *work-life balance* (β = 0,509; f^2 = 0,413) meningkatkan komitmen organisasi, dan *work-life balance* menjadi pengaruh terkuat dalam model. Pengaruh *career development* sesuai dengan kajian yang mengaitkannya dengan kepuasan kerja Generasi Z (Sukandar Nur et al., 2022) dan temuan bahwa kepuasan kerja meningkatkan komitmen (Hutami & Ramaditya, 2025). Dominasi *work-life balance* dapat dipahami melalui teori pertukaran sosial: bagi karyawan yang menghargai waktu pribadinya, kebijakan yang menjaga keseimbangan tersebut dinilai sebagai bukti bahwa perusahaan memperhatikan kepentingan karyawan, dan penilaian ini dibalas dengan ikatan emosional dan rasa wajib bertahan, yaitu komitmen afektif dan normatif. Pengembangan karier juga dibalas dengan komitmen, tetapi pada tingkat yang lebih rendah, kemungkinan karena manfaatnya baru dirasakan sepenuhnya apabila jenjang karier tersedia. Temuan *work-life balance* berbeda dengan Jasmine dan Utomo (2024) yang tidak menemukan pengaruh langsung terhadap komitmen Generasi Z di industri kreatif karena hubungan tersebut berjalan melalui *engagement*. Perbedaan ini dapat berasal dari konteks industri dan wilayah serta dari model penelitian ini yang tidak memasukkan *engagement*. Di sisi lain, kedua variabel hanya menjelaskan 37,6% variasi komitmen (kategori lemah), sehingga faktor lain seperti dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan (Hutami & Ramaditya, 2025; Jasmine & Utomo, 2024) kemungkinan turut berperan.

Pengaruh organizational commitment terhadap retensi talenta (H5). Komitmen organisasi memiliki pengaruh terkuat terhadap retensi talenta (β = 0,530; f^2 = 0,415). Hasil ini sejalan dengan Hutami dan Ramaditya (2025) yang melaporkan bahwa komitmen menurunkan perilaku berpindah kerja pada Generasi Z, dan dengan Ekhsan dan Sari (2022) yang memosisikan komitmen sebagai penghubung praktik pengelolaan talenta dengan retensi. Karyawan yang mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuannya (Robbins & Judge, 2017) cenderung ingin mempertahankan keanggotaannya. Kuatnya pengaruh ini juga mencerminkan kedekatan konseptual: komitmen mencakup keinginan, kebutuhan, dan kewajiban untuk tetap menjadi anggota organisasi, sedangkan retensi diukur melalui niat bertahan dan loyalitas. Kedekatan ini tampak pada HTMT komitmen–retensi yang tertinggi di

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

antara pasangan konstruk (0,770), meskipun masih di bawah batas 0,90 sehingga keduanya tetap dapat dibedakan.

Peran mediasi (H6 dan H7). Komitmen organisasi memediasi secara parsial pengaruh kedua variabel. Berdasarkan koefisien yang dilaporkan, sekitar 56,5% efek total *career development* (0,352) dan 49,2% efek total *work-life balance* (0,549) disalurkan melalui komitmen. Artinya, pengembangan karier lebih banyak menghasilkan retensi setelah terlebih dahulu menumbuhkan komitmen, sedangkan *work-life balance* memiliki jalur langsung yang hampir sama kuatnya dengan jalur melalui komitmen. Temuan ini sejalan dengan Hutami dan Ramaditya (2025) pada Generasi Z di Jakarta, tetapi berbeda dengan Candraniawati dan Firdausy (2026) yang tidak menemukan peran mediasi komitmen pada hubungan kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap retensi di Tangerang. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa peran mediasi komitmen dapat bergantung pada jenis praktik organisasi dan konteksnya. Praktik yang bersifat relasional dan berjangka panjang, seperti pengembangan karier, tampaknya bekerja melalui ikatan karyawan, sedangkan praktik yang bersifat transaksional, seperti kompensasi, dapat berpengaruh langsung. Dugaan ini perlu diuji lebih lanjut.

Implikasi. Secara teoretis, hasil ini memperkuat teori pertukaran sosial pada konteks perusahaan pangan di Medan dan menunjukkan bahwa komitmen merupakan mekanisme yang menjembatani investasi organisasi dengan retensi. Secara praktis, komitmen karyawan perlu menjadi sasaran utama strategi retensi karena menjadi jalur terkuat menuju retensi, dengan keseimbangan kehidupan-kerja sebagai pengungkit utamanya. Model menjelaskan 57,7% variasi retensi talenta, sehingga sekitar 42,3% dipengaruhi faktor lain seperti kompensasi dan fleksibilitas kerja (Haddad et al., 2023; Sorn et al., 2023; Suprayitno, 2024).

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa retensi talenta Generasi Z di PT Medan Jaya Pangan Mutu dibentuk oleh pengembangan karier, keseimbangan kehidupan-kerja, dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan faktor paling menentukan sekaligus jalur yang menyalurkan pengaruh pengembangan karier dan keseimbangan kehidupan-kerja menuju retensi (mediasi parsial). Keseimbangan kehidupan-kerja menjadi faktor yang paling dominan, sedangkan pengaruh langsung pengembangan karier relatif kecil dan lebih banyak bekerja melalui komitmen. Seluruh hipotesis terdukung, sehingga temuan ini memperkuat teori pertukaran sosial: investasi organisasi pada karyawan dibalas dengan komitmen dan keinginan untuk bertahan.

Bagi manajemen dan bagian sumber daya manusia perusahaan, disarankan memprioritaskan keseimbangan kehidupan-kerja, misalnya pengaturan jadwal dan beban kerja yang lebih fleksibel sejauh

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

kebutuhan operasional memungkinkan, serta memperkuat pengembangan karier melalui jalur karier yang jelas, pelatihan, kesempatan promosi, dan pendampingan atasan. Kedua langkah ini sebaiknya diarahkan untuk membangun komitmen karyawan, misalnya melalui komunikasi nilai perusahaan, pengakuan atas kontribusi, dan pelibatan karyawan dalam keputusan kerja.

Bagi peneliti selanjutnya, perlu dicatat bahwa data dikumpulkan secara *cross-sectional* pada satu perusahaan melalui kuesioner berbasis persepsi sehingga generalisasinya terbatas. Penelitian berikutnya disarankan menambahkan variabel seperti kompensasi, fleksibilitas kerja, kepuasan kerja, dan *engagement*, serta menggunakan desain longitudinal atau sampel dari beberapa perusahaan dan industri.

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), 24. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6

Amelia, N., & Nugroho, S. P. (2024). The influence of *work-life balance* on turnover intention with job engagement and organizational citizenship behaviour as intervening variables. *International Journal of Global Accounting, Management, Education, and Entrepreneurship, 4*(2), 342–359. https://doi.org/10.48024/ijgame2.v4i2.150

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of Generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development, 46*(1/2), 139–157. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124

Candraniawati, R. O., & Firdausy, C. M. (2026). Komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap retensi karyawan Generasi Z Tangerang. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, 10*(1), 89–101. https://doi.org/10.24912/jmbk.v10i1.37232

Chen, X., Al Mamun, A., Hoque, M. E., Hussain, W. M. H. W., & Yang, Q. (2023). Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce. *Heliyon, 9*(5), e15742. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15742

Chen, X., Masukujjaman, M., Al Mamun, A., Gao, J., & Makhbul, Z. K. M. (2023). Modeling the significance of work culture on burnout, satisfaction, and psychological distress among the Gen-Z workforce in an emerging country. *Humanities and Social Sciences Communications, 10*(1), 828. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02371-w

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

Ekhsan, M., & Sari, D. M. R. (2022). Peran komitmen organisasi sebagai mediasi pada pengaruh talent management terhadap employee retention. *Jesya, 5*(2), 1609–1620. https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.769

Febriyanthy, P. A., & Sary, F. P. (2024). The effect of *career development* and *work-life balance* toward intention to stay on Generation Z in Bandung Raya. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science, 4*(1), 1109–1120.

Haddad, H., Khatib, N. E., & Ashaal, A. (2023). The nexus between extrinsic motivation and employees' retention: Do compensation packages and flexible working hours matter? *Open Journal of Business and Management, 11*(2), 530–551. https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.112028

Hair, J. F., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics, 1*(3), 100027. https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Hashmi, M. A., Al Ghaithi, A., & Sartawi, K. (2023). Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality. *Competitiveness Review, 33*(2), 332–363. https://doi.org/10.1108/CR-10-2020-0130

Hutami, C. B., & Ramaditya, M. (2025). Impact of perceived support and satisfaction on Generation Z's tendency to frequently change jobs. *Business Review and Case Studies, 6*(2), 257. https://doi.org/10.17358/brcs.6.2.257

Iba, Z., & Wardhana, A. (2024). *Pengolahan data dengan Smart-PLS*. Eureka Media Aksara.

Isni, S. N. F., Amalia, L., & Anindita, R. (2022). Pengaruh pembagian waktu kerja terhadap keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen, 19*(2), 68–83. https://doi.org/10.21831/jim.v19i2.52563

Jamalulel, I., & Chang, C. L. (2025). *Work-life balance* and *career development*: How job satisfaction mediates their impact on turnover intention among Indonesian Generation Z? *International Journal of Business and Society, 26*(3), 907–926. https://doi.org/10.33736/IJBS.8302.2025

Jasmine, J. A., & Utomo, P. (2024). The role of transformational leadership, *work-life balance*, and employee engagement on Gen Z's *organizational commitment* in the Indonesian creative industry. *Problems and Perspectives in Management, 22*(4), 576–587. https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.43

Maudul, A., & Nilasari, B. M. (2022). Pengaruh supervisor support dan *work-life balance* terhadap turnover intention yang dimediasi work engagement pada pegawai perusahaan media lokal di Indonesia Timur. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi, 9*(3), 999–1016.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

Mulang, H. (2022). Analysis of the effect of organizational justice and *work-life balance* on employee engagement and turnover intention. *Golden Ratio of Human Resource Management, 2*(2), 86–97.

Nugraheni, R. T. H., Winarsunu, T., & Pertiwi, R. E. (2022). Pengaruh pengembangan karier terhadap turnover intention pada karyawan. *Cognicia, 10*(2), 99–105. https://doi.org/10.22219/cognicia.v10i2.22466

Putri, D. A., & Safitri, W. (2025). *Career development* Generasi Z: Peran mediasi commitment affective dalam *work-life balance* dan job satisfaction. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi), 11*(1), 97–110. https://doi.org/10.34203/JIMFE.V11I1.11512

Putri, I. N. K., Yulihasri, & Games, D. (2024). Pengaruh pengembangan karir dan *work-life balance* terhadap turnover intention dengan retensi karyawan sebagai variabel mediasi. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis, 6*(3), 575–584. https://doi.org/10.37034/infeb.v6i3.961

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief, 48*, 109074. https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.

Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *OALib, 10*(7), 1–14. https://doi.org/10.4236/oalib.1110394

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif* (3rd ed.). Alfabeta.

Sukandar Nur, H., Sri Handayani, D., & Febriana, A. (2022). Job satisfaction as a mediating variable of servant leadership and *career development* on Gen Z performance. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis, 7*(2), 130–137. https://doi.org/10.33633/JPEB.V7I2.13603

Suprayitno, D. (2024). Assessing the effect of compensation packages, work–life balance policies, and *career development* opportunities on employee retention. *International Journal of Business, Law, and Education, 5*(2). https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.609

Tanoto, S. R., & Tami, E. G. (2024). Understanding Generation Z: *Work-life balance* and job embeddedness in retention dynamics. *Binus Business Review, 15*(3), 225–238. https://doi.org/10.21512/bbr.v15i3.11277

Wahyudi, T. A., Hendryadi, H., Iskandar, D. A., Suryani, S., & Gustiawan, D. (2022). Gender differences in the impact of leader-member exchange quality on job embeddedness and turnover intention. *Business: Theory and Practice, 23*(2), 476–484. https://doi.org/10.3846/btp.2022.13422

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

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4751-4766

Zahari, S. N. S., & Puteh, F. (2023). Gen Z workforce and job-hopping intention: A study among university students in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13*(1), 902–927. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i1/15540

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License