Co-Creation :
Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Akuntansi dan Bisnis
Vol 4 No 3 2025
ISSN: 2827-8542 (Print) ISSN: 2827-7988 (Electronic)
Open Access: https://jurnal.arkainstitute.co.id/index.php/co-creation/index

Manajemen talenta generasi Z: Strategi retensi karyawan pada industri start-up di Indonesia

Abdi Sakti Walenta[1]*, Yunruth H Marande[2], Holmes Rolandy Kapuy[3]
[1,3,3] Universitas Sintuwu Maroso Poso
Email: [1]abdisaktiw@gmail.com, [2]ruthmarande@gmail.com, [3]rolandykapuy@gmail.com

Info Artikel :
Diterima :
15 November 2025
Disetujui :
8 Desember 2025
Dipublikasikan :
20 Desember 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen talenta Generasi Z serta strategi retensi karyawan pada industri start-up di Indonesia Menggunakan metode studi kepustakaan (library research) dengan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini meninjau berbagai jurnal, buku, laporan akademik, dan literatur terkait manajemen talenta, karakteristik Generasi Z, dan dinamika industri start-up. Hasil kajian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki preferensi kuat terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan pencarian makna dalam pekerjaan. Strategi retensi yang efektif mencakup pengembangan karyawan melalui pelatihan dan coaching, pembangunan budaya organisasi yang inklusif dan inovatif, serta integrasi teknologi digital untuk mendukung proses kerja. Selain itu, fleksibilitas kerja dan kepemimpinan kolaboratif terbukti memperkuat loyalitas karyawan muda dalam lingkungan start-up yang dinamis. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan retensi Generasi Z bergantung pada kemampuan perusahaan menyesuaikan strategi manajemen talenta dengan ekspektasi generasi digital serta kebutuhan bisnis yang berubah cepat.

Kata kunci: Generasi Z, Retensi Karyawan, Manajemen Talenta, Start-Up

ABSTRACT

This study analyzes Generation Z talent management and employee retention strategies within Indonesia's start-up industry. Using a library research method with a descriptive qualitative approach, the study reviews journals, books, research reports, and literature related to talent management, Generation Z characteristics, and start-up dynamics. Findings reveal that Generation Z values work flexibility, work-life balance, and meaningful job experiences. Effective retention strategies include employee development through training and coaching, the creation of an inclusive and innovative organizational culture, and the integration of digital technologies to support work processes. Additionally, flexible work arrangements and collaborative leadership significantly enhance young employees' loyalty in fast-paced start-up environments. The study highlights that successful retention of Generation Z depends on the organization's ability to align talent management strategies with the expectations of digital-native workers and the rapidly evolving business landscape.

Keywords: Generation Z, Employee Retention, Talent Management, Start-Up

©2025 Abdi Sakti Walenta, Yunruth H Marande, Holmes Rolandy Kapuy . Diterbitkan oleh Arka Institute. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License. (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Dalam dinamika perkembangan bisnis modern, manajemen talenta menjadi salah satu aspek krusial dalam menjaga keberlanjutan organisasi. Fenomena ini semakin relevan pada industri start-up di Indonesia, di mana mayoritas tenaga kerjanya berasal dari Generasi Z yang memiliki karakteristik unik dan berbeda dibanding generasi sebelumnya. Generasi ini dikenal lebih menghargai keseimbangan kerja-hidup, menginginkan fleksibilitas, serta mencari makna dalam pekerjaan yang mereka jalani (Nugroho, 2025; Wijiati & Chasanah, 2024). Perubahan nilai-nilai kerja tersebut menuntut perusahaan, khususnya start-up, untuk mengadaptasi strategi manajemen talenta yang mampu menjawab ekspektasi generasi muda.

Manajemen talenta tidak hanya sebatas identifikasi individu dengan potensi tinggi, tetapi juga mencakup pengembangan dan retensi agar karyawan tetap berkomitmen pada organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengelolaan talenta yang efektif berdampak langsung terhadap kinerja dan komitmen organisasi (Gst Ayu Wirati Adriati et al., 2023). Dalam konteks start-up yang beroperasi dengan ritme cepat dan penuh ketidakpastian, strategi retensi karyawan menjadi tantangan utama karena tingginya tingkat perputaran tenaga kerja dan kebutuhan untuk terus berinovasi.

Dalam mengelola talenta Generasi Z, kreativitas dan kepemimpinan kolaboratif terbukti memainkan peran penting. Supriandi (2024) menegaskan bahwa kedua faktor ini mampu mendorong terciptanya lingkungan kerja yang inovatif di perusahaan start-up. Sejalan dengan itu, budaya organisasi

juga memegang pengaruh signifikan terhadap efektivitas manajemen talenta. Zulkarnain (2022) menggarisbawahi bahwa budaya organisasi yang sehat dapat menjadi fondasi kuat bagi implementasi strategi pengelolaan sumber daya manusia, yang relevan tidak hanya di sektor publik tetapi juga di sektor swasta seperti start-up.

Selain aspek budaya, retensi Generasi Z juga erat kaitannya dengan pengembangan potensi melalui pelatihan dan coaching. Setiowati (2022) menunjukkan bahwa program pengembangan karyawan mampu meningkatkan motivasi dan komitmen kerja, sehingga memperbesar peluang bertahannya karyawan dalam perusahaan. Hal ini diperkuat oleh temuan Manan et al. (2025) yang menyatakan bahwa budaya inovatif dan inklusif berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan transformasi bisnis start-up di Indonesia. Dengan demikian, strategi retensi tidak hanya berfokus pada kompensasi finansial, tetapi juga mencakup dukungan pengembangan diri serta lingkungan kerja yang kondusif.

Di sisi lain, Generasi Z menghadapi dinamika dunia kerja yang menuntut adaptasi cepat terhadap teknologi digital. Hal ini membuat literasi digital menjadi aspek yang semakin penting, baik untuk individu maupun perusahaan. Studi Walenta et al. (2025) menyoroti pentingnya literasi digital dalam mendukung transformasi bisnis melalui adopsi sistem pembayaran digital seperti QRIS. Meskipun konteks penelitian tersebut lebih menekankan pada UMKM, relevansi terhadap start-up tetap tinggi karena keduanya beroperasi dalam ekosistem ekonomi digital yang sama. Dengan demikian, kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam strategi manajemen talenta akan memengaruhi daya tarik dan retensi Generasi Z.

Kesenjangan dan kebaruan dalam penelitian ini mengintegrasikan berbagai aspek manajemen talenta Generasi Z dalam konteks industri start-up Indonesia secara lebih komprehensif dibandingkan penelitian sebelumnya. Studi sebelumnya umumnya hanya menyoroti satu dimensi, seperti keseimbangan kerja-hidup (Nugroho, 2025), gaya hidup dan kompensasi (Wijiati & Chasanah, 2024), pengembangan potensi melalui coaching (Setiowati, 2022), atau pengaruh budaya organisasi terhadap transformasi start-up (Manan et al., 2025; Zulkarnain, 2022). Namun, penelitian ini mengisi kesenjangan dengan menggabungkan faktor fleksibilitas kerja, literasi digital, kepemimpinan kolaboratif (Supriandi, 2024), serta pendekatan strategis berbasis SWOT Deandrie Ramadhanti et al. (2025) dalam satu model retensi terpadu bagi Generasi Z di start-up. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan multidimensional yang menekankan bagaimana retensi tidak hanya ditentukan oleh kompensasi, tetapi juga oleh nilai personal, motivasi intrinsic (Nisa' et al., 2025; Utomo & Rachmawati, 2023), dan ekosistem digital yang relevan dengan karakteristik digital native Generasi Z. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru berupa kerangka retensi yang lebih holistik dan adaptif terhadap dinamika bisnis digital masa kini.

Penelitian mengenai manajemen talenta sebelumnya menunjukkan bahwa praktik pengelolaan talenta memiliki pengaruh besar terhadap kinerja dan daya saing organisasi, sehingga memperkuat urgensi penerapannya dalam konteks start-up yang didominasi Generasi Z. Haryanto & Khristiana (2023) menegaskan bahwa efektivitas kerja dan modal intelektual yang dikelola melalui manajemen talenta mampu meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Divya Malika & Aminuddin Irfani (2022) yang menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan sektor swasta. Lebih jauh, Rofi'ah et al. (2022) menekankan bahwa manajemen talenta merupakan strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk memastikan keberlangsungan dan keunggulan kompetitif organisasi. Dalam konteks Generasi Z, Sugiayasin (2025) menjelaskan bahwa organisasi harus menavigasi tantangan karakteristik generasi ini dengan strategi manajemen talenta yang adaptif, terutama terkait fleksibilitas dan teknologi. Selain itu, Situmorang et al. (2021) membuktikan bahwa talent mapping berperan penting dalam mengidentifikasi potensi individu sehingga pengembangan talenta dapat dilakukan secara lebih terarah. Berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa penguatan manajemen talenta sangat relevan untuk menjawab kebutuhan dan dinamika tenaga kerja muda dalam industri start-up Indonesia.

Dengan mempertimbangkan berbagai faktor tersebut, dapat dipahami bahwa manajemen talenta Generasi Z dalam industri start-up Indonesia menuntut pendekatan multidimensi. Retensi karyawan tidak lagi cukup dengan mengandalkan kompensasi dan fasilitas, melainkan harus diimbangi dengan penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif, budaya organisasi yang sehat, kesempatan pengembangan diri, serta integrasi teknologi digital yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan

karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor tersebut berperan dalam membentuk strategi manajemen talenta yang efektif bagi Generasi Z, serta mengidentifikasi strategi retensi yang paling relevan dan sesuai dengan karakteristik, nilai, serta ekspektasi generasi ini dalam konteks industri start-up di Indonesia. Penelitian ini juga bertujuan memberikan pemahaman komprehensif mengenai elemen-elemen kunci yang perlu diprioritaskan organisasi untuk mempertahankan talenta muda di tengah dinamika persaingan bisnis digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode library research (studi kepustakaan). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami secara mendalam konsep, strategi, serta praktik manajemen talenta Generasi Z dalam konteks retensi karyawan pada industri start-up di Indonesia melalui kajian terhadap literatur yang relevan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Fokus utamanya adalah menguraikan fenomena yang berkaitan dengan manajemen talenta Generasi Z dan strategi retensi karyawan dengan memanfaatkan berbagai sumber ilmiah sebagai dasar analisis. Sumber data penelitian ini antara lain Artikel jurnal ilmiah nasional maupun internasional yang membahas manajemen talenta, Generasi Z, strategi retensi, dan industri start-up, Buku referensi yang relevan dengan manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi., Laporan penelitian, prosiding, serta dokumen akademik lain yang mendukung fokus kajian, Literatur terkait perkembangan teknologi digital, literasi digital, serta transformasi bisnis start-up di Indonesia. Populasi penelitian mencakup berbagai literatur ilmiah yang membahas Generasi Z, manajemen talenta, dan industri start-up, sedangkan sampel atau subjek penelitian berupa artikel jurnal, buku, laporan penelitian, dan dokumen akademik yang telah diseleksi berdasarkan relevansi dan kredibilitas konten. Data dikumpulkan melalui penelusuran literatur dengan memanfaatkan basis data akademik seperti Google Scholar, DOAJ, Research Gate, dan portal jurnal nasional. Selain itu, sumber-sumber resmi yang memiliki reputasi akademik diutamakan agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Analisis data dilakukan melalui tahapan Reduksi Data untuk menyaring dan memilih literatur yang relevan dengan fokus penelitian, yakni manajemen talenta Generasi Z dan strategi retensi di industri start-up, Klasifikasi Data untuk mengelompokkan informasi berdasarkan tema, misalnya aspek budaya organisasi, pengembangan karyawan, keseimbangan kerja-hidup, literasi digital, dan strategi retensi, Interpretasi Data guna menafsirkan hasil klasifikasi dengan menggunakan kerangka teori manajemen talenta dan strategi retensi, sehingga menghasilkan uraian yang mendalam sesuai dengan tujuan penelitian, Sintesis: menyusun hasil interpretasi dalam bentuk narasi yang koheren untuk menjawab pertanyaan penelitian. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yakni membandingkan temuan dari berbagai literatur yang berbeda untuk memperoleh konsistensi dan keakuratan informasi. Selain itu, hanya literatur dengan standar akademik dan penerbit yang kredibel yang digunakan sebagai rujukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini didasarkan pada kajian literatur mengenai manajemen talenta Generasi Z dalam konteks strategi retensi karyawan pada industri start-up di Indonesia. Analisis pustaka menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta pada generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga memerlukan pendekatan yang khas dan adaptif.

Pertama, karakteristik Generasi Z menjadi titik awal yang penting dalam memahami manajemen talenta. Generasi ini dikenal memiliki preferensi terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta harapan untuk memperoleh makna dari pekerjaan yang dijalani (Nugroho, 2025; Wijiati & Chasanah, 2024). Dalam konteks industri start-up, tuntutan tersebut sering kali bertabrakan dengan dinamika kerja yang serba cepat dan penuh ketidakpastian. Oleh karena itu, retensi karyawan Generasi Z tidak dapat hanya mengandalkan imbalan finansial, tetapi juga harus mencakup aspek non-finansial seperti kesempatan pengembangan diri, lingkungan kerja kolaboratif, dan kepemimpinan yang partisipatif (Supriandi, 2024).

Kedua, strategi retensi karyawan melalui pengembangan potensi individu terbukti berpengaruh signifikan. Studi Setiowati (2022) menekankan pentingnya coaching sebagai sarana pengembangan karyawan yang mampu meningkatkan keterikatan emosional sekaligus loyalitas terhadap organisasi. Generasi Z cenderung menginginkan proses belajar yang berkelanjutan serta peluang untuk

meningkatkan keterampilan digital maupun interpersonal. Dengan demikian, perusahaan start-up yang memberikan ruang pengembangan potensi memiliki peluang lebih besar dalam mempertahankan talenta muda.

Ketiga, budaya organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan retensi. Penelitian Manan et al. (2025) menemukan bahwa budaya organisasi yang sehat, inklusif, dan inovatif dapat memperkuat keterikatan karyawan pada perusahaan start-up. Hal ini sejalan dengan pernyataan Zulkarnain (2022) bahwa efektivitas manajemen talenta sangat bergantung pada budaya organisasi yang mendukung. Generasi Z cenderung lebih responsif terhadap organisasi yang mempraktikkan keterbukaan, transparansi, dan nilai-nilai kolaboratif. Oleh sebab itu, membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap kebutuhan generasi muda menjadi salah satu pilar utama dalam strategi retensi.

Keempat, literasi digital menjadi aspek baru yang tidak dapat diabaikan. Penelitian Walenta et al. (2025) menunjukkan bahwa penguasaan teknologi digital, seperti pemanfaatan QRIS dalam transaksi, berperan penting dalam mendukung keberhasilan bisnis start-up dan UMKM. Bagi Generasi Z yang tumbuh sebagai digital native, ketersediaan teknologi modern di tempat kerja bukan hanya kebutuhan fungsional, melainkan juga bagian dari ekspektasi terhadap organisasi. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan teknologi digital dalam operasional dan strategi manajemen talenta cenderung lebih mudah menarik serta mempertahankan generasi muda.

Kelima, analisis strategi bisnis berbasis SWOT menjadi salah satu instrumen penting dalam merumuskan strategi retensi yang lebih terarah. Deandrie Ramadhanti et al. (2025) menekankan bahwa pemetaan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dapat membantu start-up dalam menyesuaikan strategi manajemen talenta dengan dinamika pasar yang berubah cepat. Hal ini relevan mengingat retensi Generasi Z tidak hanya terkait dengan faktor internal perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi eksternal seperti tren industri, peluang karier, dan tekanan kompetitif.

Selain faktor-faktor utama tersebut, hasil penelitian juga menemukan bahwa motivasi kerja dan nilai personal Generasi Z turut menjadi penentu retensi. Nisa' et al. (2025) mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik berperan penting dalam meningkatkan kinerja generasi ini. Sementara itu, Utomo & Rachmawati (2023) menyoroti bahwa nilai-nilai dasar kemanusiaan Generasi Z, seperti kebutuhan akan aktualisasi diri dan kebebasan dalam berekspresi, menjadi faktor yang memengaruhi bagaimana mereka memandang pekerjaan. Oleh karena itu, strategi manajemen talenta perlu memberikan ruang bagi individu untuk menyalurkan aspirasi personal sekaligus mendukung tujuan organisasi.

Dalam kaitannya dengan fleksibilitas kerja, penelitian Kamalaputra & Mulyono (2022) menyoroti bahwa fleksibilitas menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan sumber daya manusia pada perusahaan start-up, terutama pada masa penuh tantangan seperti pandemi. Hal ini memperkuat pandangan bahwa retensi Generasi Z erat kaitannya dengan kemampuan perusahaan menyediakan pola kerja yang adaptif terhadap kebutuhan pribadi karyawan.

Berdasarkan kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa strategi retensi Generasi Z dalam industri start-up di Indonesia mencakup beberapa dimensi utama, yaitu Penyediaan keseimbangan kerja-hidup dan fleksibilitas kerja, Pengembangan potensi karyawan melalui pelatihan, coaching, dan kesempatan belajar berkelanjutan, Pembentukan budaya organisasi yang inklusif, inovatif, dan kolaboratif, Integrasi teknologi digital untuk mendukung operasional dan manajemen talenta, Penyusunan strategi berbasis analisis SWOT yang adaptif terhadap dinamika eksternal. Dengan pendekatan tersebut, perusahaan start-up di Indonesia dapat merumuskan strategi retensi yang lebih sesuai dengan ekspektasi Generasi Z, sekaligus memastikan keberlangsungan bisnis dalam ekosistem yang sangat kompetitif.

Untuk memperjelas hasil penelitian, berikut disajikan tabel temuan utama yang merangkum faktor-faktor kunci dalam manajemen talenta Generasi Z dan strategi retensi karyawan pada industri start-up di Indonesia. Tabel ini disusun berdasarkan kajian literatur yang relevan sehingga dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai aspek-aspek penting yang perlu diperhatikan perusahaan.

Table 1 Temuan Penelitian

Aspek	Temuan Utama	Sumber
Karakteristik Generasi Z	Menginginkan keseimbangan kerja-hidup, fleksibilitas, serta makna dalam pekerjaan.	Nugroho (2025); Wijiati & Chasanah (2024)

Aspek	Temuan Utama	Sumber
Pengembangan Potensi	Coaching dan pelatihan berkelanjutan meningkatkan motivasi dan keterikatan emosional terhadap perusahaan.	Setiowati (2022)
Budaya Organisasi	Budaya inklusif, inovatif, dan kolaboratif mendorong retensi serta kesuksesan transformasi bisnis start-up.	(Manan et al., 2025; Zulkarnain, 2022)
Literasi Digital	Penguasaan teknologi digital, termasuk integrasi sistem pembayaran dan analisis data, menjadi kebutuhan utama bagi Generasi Z.	Walenta et al. (2025)
Strategi Adaptif	Analisis SWOT membantu menyusun strategi bisnis dan manajemen talenta yang selaras dengan tantangan eksternal dan kebutuhan internal.	Deandrie Ramadhanti et al. (2025)
Motivasi Generasi Z	Motivasi intrinsik dan nilai personal berpengaruh pada kinerja dan retensi Generasi Z.	(Nisa' et al., 2025; Utomo & Rachmawati, 2023)
Fleksibilitas Kerja	Pola kerja fleksibel memperkuat loyalitas karyawan, terutama pada kondisi dinamis seperti pandemi.	Kamalaputra & Mulyono (2022)
Kreativitas & Kepemimpinan	Kreativitas serta kepemimpinan kolaboratif berperan penting dalam mengembangkan talenta dan menciptakan lingkungan kerja inovatif di start-up.	Supriandi (2024)

Sumber: Diolah 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa strategi retensi karyawan Generasi Z pada start-up di Indonesia harus berfokus pada keseimbangan kerja-hidup, budaya organisasi yang sehat, peluang pengembangan diri, serta integrasi teknologi digital. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan retensi tidak hanya ditentukan oleh faktor kompensasi, tetapi juga oleh nilai-nilai dan ekspektasi generasi muda yang semakin menekankan makna, fleksibilitas, serta kesempatan berinovasi.

Pembahasan hasil penelitian ini menyoroti bagaimana manajemen talenta Generasi Z dalam industri start-up di Indonesia menuntut pendekatan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Generasi Z memiliki preferensi yang kuat terhadap keseimbangan kerja-hidup, fleksibilitas, serta keinginan untuk memperoleh makna dalam pekerjaan (Nugroho, 2025; Wijiati & Chasanah, 2024). Temuan ini sejalan dengan teori motivasi kerja Herzberg yang membedakan faktor intrinsik dan ekstrinsik. Bagi Generasi Z, faktor intrinsik seperti kepuasan dalam pengembangan diri, kesempatan belajar, serta keterlibatan dalam proyek yang bermakna menjadi pendorong utama retensi, melampaui sekadar imbalan finansial.

Peran budaya organisasi juga tampak dominan dalam menentukan keberhasilan strategi retensi. Manan et al. (2025) menekankan bahwa budaya inklusif dan inovatif mampu memperkuat keterikatan karyawan, sementara Zulkarnain (2022) menegaskan budaya sebagai fondasi penting dalam efektivitas manajemen talenta. Hal ini sejalan dengan konsep organizational culture menurut Schein, di mana nilai, norma, dan praktik organisasi berfungsi sebagai perekat yang mengikat individu dalam organisasi. Dalam konteks start-up, budaya kolaboratif dan adaptif tidak hanya menarik Generasi Z, tetapi juga mendukung keberlangsungan bisnis di tengah persaingan ketat.

Faktor pengembangan potensi melalui coaching dan pelatihan Setiowati (2022) menjadi bagian penting dalam retensi Generasi Z. Teori human capital Becker menyatakan bahwa investasi pada pengembangan keterampilan karyawan akan meningkatkan produktivitas sekaligus loyalitas. Generasi Z yang terbiasa dengan pembelajaran cepat dan berbasis teknologi menuntut model pelatihan yang lebih interaktif, digital, dan relevan dengan kebutuhan industri. Hal ini memberikan peluang bagi start-up untuk mengadopsi platform digital dalam mendukung proses pelatihan dan pengembangan karyawan.

Literasi digital juga menjadi aspek kunci yang membedakan Generasi Z dari generasi sebelumnya. Sebagai digital native, generasi ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap penggunaan teknologi dalam pekerjaan. Walenta et al. (2025) menegaskan pentingnya literasi digital dalam mendukung transformasi bisnis start-up, termasuk pemanfaatan sistem pembayaran digital seperti QRIS. Integrasi teknologi digital dalam manajemen talenta tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga menjadi daya tarik bagi Generasi Z untuk tetap bertahan dalam perusahaan yang dianggap modern dan relevan.

Analisis SWOT yang dikemukakan Deandrie Ramadhanti et al. (2025) memberikan kerangka kerja strategis untuk menghubungkan faktor internal dan eksternal dalam pengelolaan talenta. Hal ini menunjukkan bahwa strategi retensi tidak bisa dilepaskan dari kondisi pasar, tren industri, serta peluang

teknologi. Dengan melakukan pemetaan kekuatan dan kelemahan internal, perusahaan dapat menyesuaikan strategi manajemen talenta sesuai kebutuhan Generasi Z sekaligus mengantisipasi ancaman eksternal seperti tingginya persaingan tenaga kerja di sektor digital.

Selain itu, motivasi dan nilai personal Generasi Z Nisa' et al. (2025); Utomo & Rachmawati, (2023) menjadi faktor yang perlu mendapat perhatian khusus. Teori self-determination Deci & Ryan menegaskan bahwa motivasi intrinsik yang muncul dari kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial sangat relevan dengan ekspektasi generasi ini. Oleh karena itu, strategi retensi perlu memberikan ruang bagi kebebasan berekspresi, peluang aktualisasi diri, serta membangun relasi yang bermakna di tempat kerja. Temuan lain yang signifikan adalah pentingnya fleksibilitas kerja, terutama dalam menghadapi situasi penuh ketidakpastian seperti pandemi. Kamalaputra & Mulyono (2022) menunjukkan bahwa fleksibilitas mampu memperkuat loyalitas karyawan. Hal ini selaras dengan tren global di mana pola kerja hybrid dan remote menjadi strategi retensi utama untuk menarik dan mempertahankan Generasi Z.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian yang kuat dengan temuan penelitian sebelumnya, terutama terkait preferensi Generasi Z terhadap fleksibilitas, keseimbangan kerja-hidup, dan kebutuhan akan pekerjaan yang bermakna sebagaimana dijelaskan (Nugroho, 2025; Wijiati & Chasanah, 2024). Demikian pula, temuan mengenai pentingnya coaching dan pengembangan potensi sejalan dengan studi Setiowati (2022) yang menegaskan pengaruh positif program pelatihan terhadap keterikatan karyawan. Pada aspek budaya organisasi, penelitian ini juga konsisten dengan temuan Manan et al. (2025); Zulkarnain (2022) yang menegaskan bahwa budaya inklusif dan inovatif berkontribusi besar terhadap retensi karyawan start-up. Tidak ditemukan pertentangan signifikan, namun penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menegaskan bahwa literasi digital dan kesiapan teknologi yang sebelumnya lebih banyak dibahas dalam konteks UMKM oleh Walenta et al. (2025) juga menjadi faktor kritis dalam retensi Generasi Z pada start-up. Hal ini memperluas pemahaman penelitian terdahulu bahwa retensi tidak hanya dipengaruhi faktor psikologis dan lingkungan kerja, tetapi juga kesiapan digital yang selaras dengan karakter digital native Generasi Z.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa retensi Generasi Z dalam start-up Indonesia bukan hanya persoalan mempertahankan karyawan, tetapi juga bagaimana perusahaan mampu menciptakan ekosistem kerja yang mendukung keseimbangan, pengembangan diri, integrasi teknologi, dan nilai-nilai personal generasi muda. Strategi ini memerlukan kombinasi antara praktik manajemen talenta modern dengan pemahaman mendalam terhadap karakteristik Generasi Z.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa manajemen talenta Generasi Z pada industri start-up di Indonesia memerlukan pendekatan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Karakteristik Generasi Z yang menuntut fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, serta makna dalam aktivitas profesional membuat strategi retensi tidak dapat hanya berfokus pada kompensasi finansial. Faktor non-finansial seperti pengembangan potensi, budaya organisasi yang sehat, inklusif, dan kolaboratif, serta pemanfaatan teknologi digital menjadi elemen penting dalam membangun keterikatan dan loyalitas karyawan. Keberhasilan retensi sangat bergantung pada kemampuan organisasi memahami ekspektasi generasi muda dan menyelaraskannya dengan tujuan perusahaan demi keberlanjutan bisnis.

Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan start-up di Indonesia disarankan untuk menerapkan strategi retensi yang komprehensif dan adaptif, meliputi pengembangan karier berkelanjutan melalui pelatihan dan coaching, penerapan fleksibilitas kerja yang proporsional, serta penguatan budaya organisasi yang inovatif dan transparan. Pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan talenta dan proses kerja perlu terus ditingkatkan guna menciptakan pengalaman kerja yang relevan bagi Generasi Z. Selain itu, evaluasi berkala terhadap strategi retensi serta kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan menjadi langkah penting untuk memastikan strategi yang diterapkan tetap selaras dengan dinamika internal dan perubahan lingkungan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

Deandrie Ramadhanti, Kristina Sisilia, Imanuddin Hasbi, Agus Maolana Hidayat, & Fauzan Aziz. (2025). Usulan Strategi Pengembangan Bisnis pada Startup Unggascare. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, *7*(1). https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i1.5117

Divya Malika, & Aminuddin Irfani. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada PT. X. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 43–46. https://doi.org/10.29313/jrmb.v2i1.933

Gst Ayu Wirati Adriati, I., Ayu Oka Martini, I., Sutrisni, E., & Egie Tresna Wismawan, M. (2023). Retensi Karyawan Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Dan Komitmen Organisasional. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, *12*(1), 1–10. https://doi.org/10.29303/jmm.v12i1.748

Haryanto, A. T., & Khristiana, Y. (2023). Peran Efektivitas Kerja dan Modal Intelektual Terhadap Pencapaian Kinerja Guru Dengan Aspek Manajemen Talenta dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Excellent, 10*(1), 109–125. https://doi.org/10.36587/exc.v10i1.1493

Kamalaputra, D. C., & Mulyono, M. (2022). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Fleksibilitas Sumber Daya Manusia Pada Perus-ahaan Startup di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, *7*(2), 40. https://doi.org/10.35384/jemp.v7i2.253

Manan, I. R., Sucipto, I., Kusumah, D. H., Karyono, K., Suryadi, S., & Hoeroni, R. (2025). Transformasi Bisnis Startup: Pengaruh Budaya, Kepemimpinan, Dan Teknologi Di Era Digital. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, *4*(6), 3645–3653. https://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i6.2646

Nisa', K., Mukafi Nurum, Yusriatul Rohma, Zhafirah Dwi Kahla Gyrah, & Riyan Sisiawan Putra. (2025). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Generasi Z. *Business and Investment Review*, *3*(2). https://doi.org/10.61292/birev.176

Nugroho, D. A. (2025). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance and Satisfaction in Start-Up Companies. *International Journal of Islamic Education, Research and Multiculturalism (IJIERM)*, *7*(1), 206–219. https://doi.org/10.47006/ijierm.v7i1.390

Rofi'ah, R., Avira, S., Budiasih, B., & Agustin, S. K. (2022). Penggunaan Manajemen Talenta Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *6*(3), 1791–1801. https://doi.org/10.31955/mea.v6i3.2643

Setiowati, A. (2022). Strategies For Developing Employees' Potentials Through Coaching (Study At Plazakamera Surabaya). *Jurnal Ekbis*, *23*(1), 354. https://doi.org/10.30736/je.v23i1.1153

Situmorang, N. B., Thamrin, M. H., & Nadjib, A. (2021). Successful Approach Implementasi Talent Mapping: Studi pada PFA di BPKP. *Matra Pembaruan*, *5*(1), 39–51. https://doi.org/10.21787/mp.5.1.2021.39-51

Sugiayasin, R. (2025). Kajian Literatur Tentang Generasi Z: Menavigasi Tantangan Dan Menerapkan Strategi Manajemen Talenta Di Dunia Kerja. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, *5*(1), 4147–4155. https://doi.org/10.54373/ifijeb.v5i1.2829

Supriandi, S. (2024). Penerapan Kreativitas dan Kepemimpinan Kolaboratif dalam Pengembangan Talenta pada Perusahaan Startup di Indonesia. *Sanskara Manajemen Dan Bisnis*, *2*(03), 168–178. https://doi.org/10.58812/smb.v2i03.423

Utomo, A. R. B. P., & Rachmawati, R. (2023). Analisis Basic Human Value Generasi Z Dalam Perspektif Dunia Kerja Di Jakarta Dan Sekitarnya. *Cakrawala Repositori IMWI, 6*(5), 1931–1947. https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i5.512

Walenta, A. S., ATobondo, Y., Kawani, F. B., & Balo, M. J. (2025). *Transformasi Keuangan Digital QRIS pada Startup UMKM di Indonesia*. 27–35.

Wijiati, W., & Chasanah, U. (2024). Pengaruh Gaya Hidup Generasi Z (Fleksibilitas Kerja Dan Kompensasi) Terhadap Pemilihan Pekerjaan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, *4*(2). https://doi.org/10.32477/jrabi.v4i2.1013

Zulkarnain, F. W. (2022). Optimasi Manajemen Talenta di Sektor Publik: Kajian Studi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Governance and Administrative Reform*, *2*(2), 128–150. https://doi.org/10.20473/jgar.v2i2.33468