



ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RETENSI KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA TASIKMALAYA DALAM DUNIA KERJA (Perspektif Motivasi, Inisiatif, dan Keterampilan Interpersonal)

Della Apriani¹ Viska Putria Ananda² Nurherawati³ Ramdani AlFalah⁴

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Cipasung Tasikmalaya¹²³⁴

e-mail: dellaapriani@uncip.ac.id¹ viskaputri@uncip.ac.id² nurherawati@uncip.ac.id³
ramdani@uncip.ac.id⁴

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of motivation, initiative, and interpersonal skills on the retention of Generation Z employees in Tasikmalaya City. The phenomenon of high job mobility among Generation Z is an important background for understanding the factors that can retain them in an organization. This study uses a quantitative approach with the Structural Equation Modeling (SEM) method based on Partial Least Square (PLS) processed through SmartPLS software. Primary data was collected through questionnaires distributed to Generation Z employees working in Tasikmalaya City. The results show that motivation has the most dominant positive and significant influence on employee retention. Initiative was also found to have a significant effect on increasing employees' tendency to stay. Conversely, interpersonal skills were found to have no significant effect on employee retention in this study. These findings imply that companies in Tasikmalaya City need to prioritize motivation systems and provide space for employees to take initiative in order to reduce turnover among young talent.

Keywords: *Motivation, Initiative, Interpersonal Skills, Employee Retention, Generation Z, SmartPLS.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, inisiatif, dan keterampilan interpersonal terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Tasikmalaya. Fenomena tingginya mobilitas kerja pada Generasi Z menjadi latar belakang pentingnya memahami faktor-faktor yang dapat mempertahankan mereka dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) yang diolah melalui perangkat lunak SmartPLS. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Generasi Z yang bekerja di Kota Tasikmalaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang paling dominan terhadap retensi karyawan. Inisiatif juga terbukti berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kecenderungan karyawan untuk bertahan. Sebaliknya, keterampilan interpersonal ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada objek penelitian ini. Temuan ini mengimplikasikan bahwa perusahaan di Kota Tasikmalaya perlu memprioritaskan sistem motivasi dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berinisiatif guna menekan angka turnover pada talenta muda.

Kata kunci: *Motivasi, Inisiatif, Keterampilan Interpersonal, Retensi Karyawan, Generasi Z, SmartPLS.*

PENDAHULUAN



Dinamika dunia kerja terus mengalami perubahan seiring dengan hadirnya generasi-generasi baru. Salah satu fenomena penting dalam dunia sumber daya manusia saat ini adalah keterlibatan Generasi Z (Gen Z) di pasar kerja (Ariska Putra, 2024). Generasi ini, yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an, membawa ciri khas, nilai-nilai, dan harapan yang berbeda terhadap pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya (BPS, 2024; Hidayatullah et al., 2025; Zakky, 2025). Kehadiran mereka mempengaruhi struktur organisasi dan menuntut perusahaan untuk menyesuaikan berbagai aspek, termasuk strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Secara global, retensi karyawan menjadi perhatian utama di berbagai industri. Tingginya angka *turnover* atau pergantian karyawan dapat menyebabkan berbagai dampak negatif, seperti peningkatan biaya perekrutan dan pelatihan, penurunan produktivitas, hingga hilangnya pengetahuan dan keterampilan penting dalam organisasi (Al-Suraihi et al., 2021; Kusuma et al., 2024). Menjaga karyawan, khususnya talenta terbaik, menjadi kunci kesuksesan dan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan yang semakin ketat.

Di Indonesia, termasuk Kota Tasikmalaya, perkembangan sektor industri dan jasa turut menarik tenaga kerja dari kalangan Generasi Z (Muhammad Akbar Rausyan Fikri et al., 2024). Sebagai pusat perekonomian regional, Tasikmalaya memiliki potensi pertumbuhan besar, yang membuat persaingan dalam merekrut dan mempertahankan talenta muda semakin sengit. Perusahaan di Tasikmalaya perlu memahami dengan lebih baik faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan Generasi Z untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan mereka.

Konteks Generasi Z sebagai bagian penting dari angkatan kerja masa kini, ada beberapa faktor psikologis dan perilaku yang diyakini berperan dalam keputusan retensi mereka. Tiga faktor yang menarik untuk diteliti lebih lanjut adalah motivasi, inisiatif, dan keterampilan interpersonal (Kusuma Putri, 2024; Lestari & Perdhana, 2023; Savero & Turangan, 2025).

1. Motivasi adalah dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan perilaku seseorang dalam mencapai tujuan kerja tertentu. Tingkat motivasi yang tinggi diyakini memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan retensi (Putra Pratama, 2020; Surono & Mochamad Vrans Romi, 2025).
2. Inisiatif mencerminkan kemampuan individu untuk bertindak secara proaktif, mengambil tanggung jawab, dan mencari solusi tanpa harus menunggu perintah (Idris et al., 2024; Yasmeari et al., 2019). Karyawan Generasi Z dengan inisiatif tinggi biasanya merasa lebih terlibat dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya, yang dapat memperkuat keinginan untuk bertahan.
3. Keterampilan interpersonal, yaitu kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan komunikasi, kerja sama, dan membangun hubungan baik, juga menjadi faktor penting dalam lingkungan kerja (Juniansyah, 2024). Kemampuan membina hubungan positif dengan rekan kerja dan atasan dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung dan nyaman, sehingga mempengaruhi keputusan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Meskipun telah banyak penelitian terkait retensi karyawan secara umum, pemahaman spesifik tentang faktor-faktor yang memengaruhi retensi Generasi Z, khususnya di Kota Tasikmalaya, masih terbatas. Karakteristik unik Generasi Z dan dinamika lingkungan kerja lokal bisa menghasilkan hasil penelitian yang berbeda dibandingkan dengan konteks yang lebih luas.

Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna mengidentifikasi dan menganalisis secara menyeluruh pengaruh motivasi, inisiatif, dan keterampilan interpersonal terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Tasikmalaya. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga bagi perusahaan-perusahaan di Tasikmalaya dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, sehingga mampu meningkatkan retensi Generasi



Z dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengadopsi *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini, akan dianalisis pengaruh Motivasi (X1), Inisiatif (X2), dan Keterampilan Interpersonal (X3) terhadap Retensi Karyawan Generasi Z (Y).

Populasi dan Sampel

Populasi

Menurut (Sugiyono, 2017), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek, yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh penduduk kategori Generasi Z di Kota Tasikmalaya yang telah memasuki dunia kerja. Berdasarkan data BPS, jumlah populasi usia produktif Generasi Z di Tasikmalaya mencapai **190.243 orang**.

Tabel 1. Data Populasi

Kelompok Umur	Penduduk (Laki-Laki)	Penduduk (Perempuan)	Penduduk (Laki-Laki + Perempuan)
15-19	31.829	30.133	61.962
20-24	33.754	32.389	66.143
25-29	31.958	30.180	62.138
Jumlah	97.541	92.702	190.243

Sumber: Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Tasikmalaya yang terakhir diperbarui 3 Februari 2025 berdasarkan data dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Tasikmalaya (BPS Kota Tasikmalaya, 2024).

Sampel

Menurut (Sugiyono, 2017), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apabila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah:

1. Penduduk yang berdomisili atau bekerja di Tasikmalaya.
2. Lahir dalam rentang tahun 1997–2012 (Generasi Z).
3. Sedang berstatus sebagai karyawan aktif (semua sektor).

Penentuan Jumlah Sampel

Mengingat populasi yang sangat besar (diketahui), maka digunakan Rumus *Slovin* dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 5% ($e = 0,05$):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \dots\dots\dots (1)$$
$$n = \frac{190.243}{1 + 190.243 (0,05)^2} = 399,16 (400)$$

Jumlah anggota populasi adalah 190.243 dengan batas kesalahan adalah 5% dan jumlah sampelnya adalah 400 responden.



Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer sebagai sumber utama yang diperoleh secara langsung dari karyawan Generasi Z di Kota Tasikmalaya melalui penyebaran kuesioner. Selain itu, digunakan pula data sekunder sebagai pendukung yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara atau catatan pihak lain. Fokus pengumpulan data dititikberatkan pada jawaban responden untuk mendapatkan hasil penelitian yang akurat sesuai dengan kondisi objek yang diteliti.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua pendekatan utama sesuai dengan teori Sahir (2021), yaitu penelitian lapangan (*field research*) dan penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian lapangan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner berisi daftar pertanyaan kepada responden serta melakukan observasi atau pengamatan langsung di lokasi penelitian. Sementara itu, penelitian kepustakaan dilakukan dengan menghimpun bahan pustaka, literatur, dan karya ilmiah yang relevan untuk memperkuat dasar teoritis penelitian.

Teknik Analisis Data (SEM-PLS)

1. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), yang merupakan pengembangan dari *path analysis* untuk menentukan hubungan kausalitas antara variabel eksogen dan endogen secara komprehensif (Abdullah, 2015). Metode ini memungkinkan peneliti untuk mendeteksi hubungan langsung maupun tidak langsung, sekaligus mengukur kontribusi komponen pembentuk setiap konstruk. Penggunaan SEM menghasilkan analisis yang lebih informatif dan akurat karena mampu memodelkan struktur hubungan antarvariabel secara utuh dalam satu model penelitian.

2. *Parsial Least Square* (PLS)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Square* (PLS) yang diolah melalui perangkat lunak SmartPLS. Menurut Abdullah (2015), PLS merupakan metode analisis yang fleksibel karena tidak memerlukan asumsi distribusi normal multivariat maupun sampel dalam jumlah besar, serta efektif untuk menguji teori maupun menjelaskan hubungan antarvariabel laten. Analisis statistik inferensial diterapkan untuk menggeneralisasi hasil data sampel kepada populasi (Sugiyono, 2013), yang mencakup pengujian hipotesis untuk menarik kesimpulan penelitian yang akurat.

3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk menjamin validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Untuk indikator reflektif, penilaian mencakup validitas konvergen melalui nilai *loading factor* (ideal $> 0,7$, namun $> 0,5$ masih dapat diterima) dan AVE ($> 0,5$), serta validitas diskriminan dengan membandingkan akar kuadrat AVE terhadap korelasi antar-konstruk atau melalui *cross loading*. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Composite Reliability* ($> 0,7$) dan *Cronbach's Alpha* ($> 0,6$) untuk memastikan konsistensi internal alat ukur. Sementara itu, indikator formatif dievaluasi berdasarkan signifikansi *relative weight* dan *substantive content* guna menentukan kontribusi setiap indikator terhadap konstruk latennya.

4. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menguji kekuatan prediksi dan signifikansi hubungan antarvariabel. Kekuatan model diukur melalui nilai *R-Square*, di mana nilai $0,75$ dikategorikan kuat, $0,50$ moderat, dan $0,25$ lemah (Hair et al. 2011). Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* untuk meminimalisir bias melalui pengambilan sampel ulang. Signifikansi pengaruh variabel ditentukan berdasarkan nilai *t-statistic*

dengan ambang batas umum sebesar 1,96 untuk tingkat signifikansi 5% (*two-tailed*). Proses ini memastikan bahwa hubungan kausalitas yang ditemukan dalam model memiliki dasar statistik yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan.

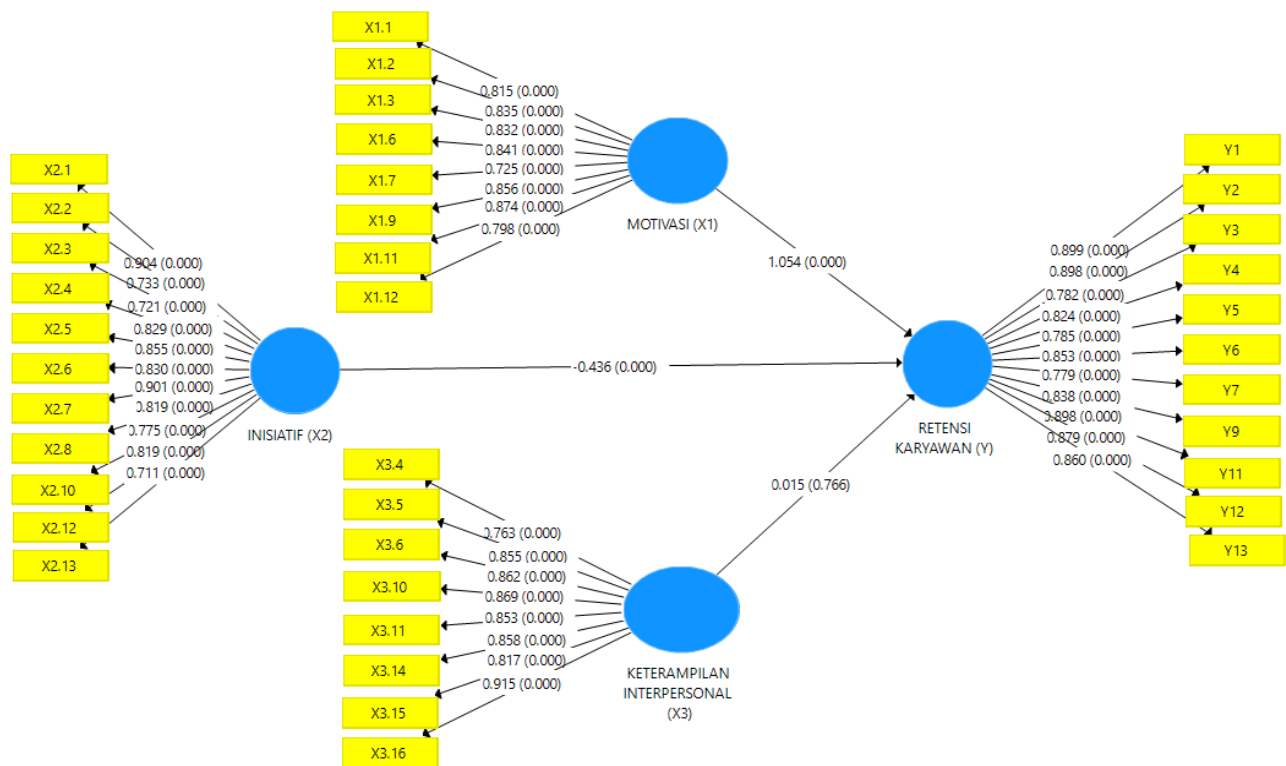
5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis bootstrapping full model structural equation modelling dengan smart pls. Dalam full model ini, selain mengkonfirmasi teori juga menunjukkan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten, dalam pengujian hipotesis dapat dilihat nilai probabilitas (*P-Value*) < 0,05. Selanjutnya dapat dilihat pengaruh tingkat signifikan antara variabel dengan melihat nilai t statistik dan membandingkannya dengan t-tabel, dalam penelitian ini digunakan *alpha* 5%, angka nilai t-tabelnya adalah 1,96, jika nilai t-statistik > t-tabel (1,96) maka pengaruhnya adalah signifikan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Untuk mengetahui pengaruh motivasi, inisiatif, dan keterampilan interpersonal terhadap retensi karyawan generasi z di Kota Tasikmalaya, dilakukan pengolahan data dengan menggunakan model SEM PLS, dengan program smart pls versi 3 dengan model awal sebagai berikut :



Sumber: Data diolah peneliti, 2025
Gambar 1. Struktur Model SEM-PLS

Untuk mendapatkan model yang fit, dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel latennya, untuk memastikan indikator valid, nilai minimal adalah >0,7, pada indikator yang memiliki nilai *outer loading* dibawah itu harus di drop untuk mendapatkan model yang valid. Setelah dilakukan uji tahap awal, semua indikator sudah memiliki nilai *outer*



loading lebih dari 0,7 dan memenuhi syarat validitas konvergen, maka bisa dilanjutkan ke tahap evaluasi *measurement* model (*outer* model).

1. Evaluasi *Measurement* Model (*Outer* Model)

Tahap ini menguji validitas dan reliabilitas instrument:

a. *Convergent Validity*:

Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel latennya, untuk memastikan indikator valid nilai minimal adalah >0,7, pada indikator yang memiliki nilai *outer loading* dibawah itu harus di drop untuk mendapatkan model yang valid, adapun hasil pengujian yang terdiri atas variabel motivasi, inisiatif, keterampilan interpersonal, dan retensi karyawan, dirangkum sebagai berikut:

Tabel 2. *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
1	2	3
Motivasi (X1)	X1.1	0.815
	X1.2	0.835
	X1.3	0.832
	X1.6	0.841
	X1.7	0.725
	X1.9	0.856
	X1.11	0.874
	X1.12	0.798
Inisiatif (X2)	X2.1	0.904
	X2.2	0.733
	X2.3	0.721
	X2.4	0.829
	X2.5	0.855
	X2.6	0.830
	X2.7	0.901
	X2.8	0.819
	X2.10	0.775
	X2.12	0.819
	X2.13	0.711
Keterampilan Interpersonal (X3)	X3.4	0.763
	X3.5	0.855
	X3.6	0.862
	X3.10	0.869
	X3.11	0.853
	X3.14	0.858
	X3.15	0.817
	X3.16	0.915
Retensi Karyawan (Y)	Y1	0.899
	Y11	0.898
	Y12	0.879



	Y13	0.860
	Y2	0.898
	Y3	0.782
	Y4	0.824
	Y5	0.785
	Y6	0.853
	Y7	0.779
	Y9	0.838

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa semua indikator telah memiliki nilai *outer loading* >0,7 yang dinyatakan valid, hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing variabel sudah mampu dijelaskan oleh indikatornya dan memenuhi syarat validitas konvergen.

b. Average Variance Extracted (AVE)

Dalam uji ini dapat diketahui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), setiap konstruk laten harus memiliki nilai >0,5 untuk mencerminkan model pengukuran yang baik. Adapun nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
MOTIVASI (X1)	0.932	0.935	0.678	Valid
INISIATIF (X2)	0.949	0.980	0.658	Valid
KETERAMPILAN INTERPERSONAL (X3)	0.945	0.954	0.723	Valid
RETENSI KARYAWAN (Y)	0.960	0.964	0.716	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa semua indikator memiliki nilai AVE >0,5 dari konstruk latennya, hal ini menjelaskan bahwa semua indikator telah mencerminkan model pengukuran yang baik.

c. Composite Reliability:

Dalam penelitian Smart PLS, suatu konstruk dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* >0,6, serta diperkuat oleh nilai *cronbach's alpha* >0,7, nilai *cronbach's alpha* 0,6 masih dapat diterima, namun jika instrumen memiliki <0,6 maka alat ukur tersebut tidak reliabel (Sugiyono, 2018:220). Berikut dibawah ini tabel hasil pengujian reliabilitas pada penelitian ini:

Tabel 4. Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Keterangan
MOTIVASI (X1)	0.932	0.935	0.955	Reliabel
INISIATIF (X2)	0.949	0.980	0.954	Reliabel
KETERAMPILAN INTERPERSONAL (X3)	0.945	0.954	0.944	Reliabel
RETENSI KARYAWAN (Y)	0.960	0.964	0.965	Reliabel



Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Dapat dilihat dari tabel diatas, dimana nilai masing-masing konstruk yang merupakan indikator sudah memiliki nilai *composite reliability* >0,6 serta diperkuat oleh nilai *cronbach's alpha* >0,7, dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semua konstruk telah memiliki reliabilitas yang baik dan dianggap reliabel.

d. Discriminant Validity

Dalam penelitian ini *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading* dan *Fornell Larcker Criterion* pada konstruk latennya sendiri diharapkan lebih besar dari konstruk laten lainnya, hal ini menjelaskan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam membentuk variabelnya. Adapun nilai *discriminant validity* untuk indikator adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Discriminant Validity

Indikator	Cross Loading	Fornell Larcker Criterion	Keterangan
X1.1	0.815	0.823	Valid
X1.11	0.874		Valid
X1.12	0.798		Valid
X1.2	0.835		Valid
X1.3	0.832		Valid
X1.6	0.841		Valid
X1.7	0.725		Valid
X1.9	0.856		Valid
X2.1	0.904	0.811	Valid
X2.10	0.775		Valid
X2.12	0.819		Valid
X2.13	0.711		Valid
X2.2	0.733		Valid
X2.3	0.721		Valid
X2.4	0.829		Valid
X2.5	0.855		Valid
X2.6	0.830		Valid
X2.7	0.901		Valid
X2.8	0.819		Valid
X3.10	0.869	0.850	Valid
X3.11	0.853		Valid
X3.14	0.858		Valid
X3.15	0.817		Valid
X3.16	0.915		Valid
X3.4	0.763		Valid
X3.5	0.855		Valid
X3.6	0.862		Valid
Y1	0.899	0.846	Valid
Y11	0.898		Valid
Y12	0.879		Valid



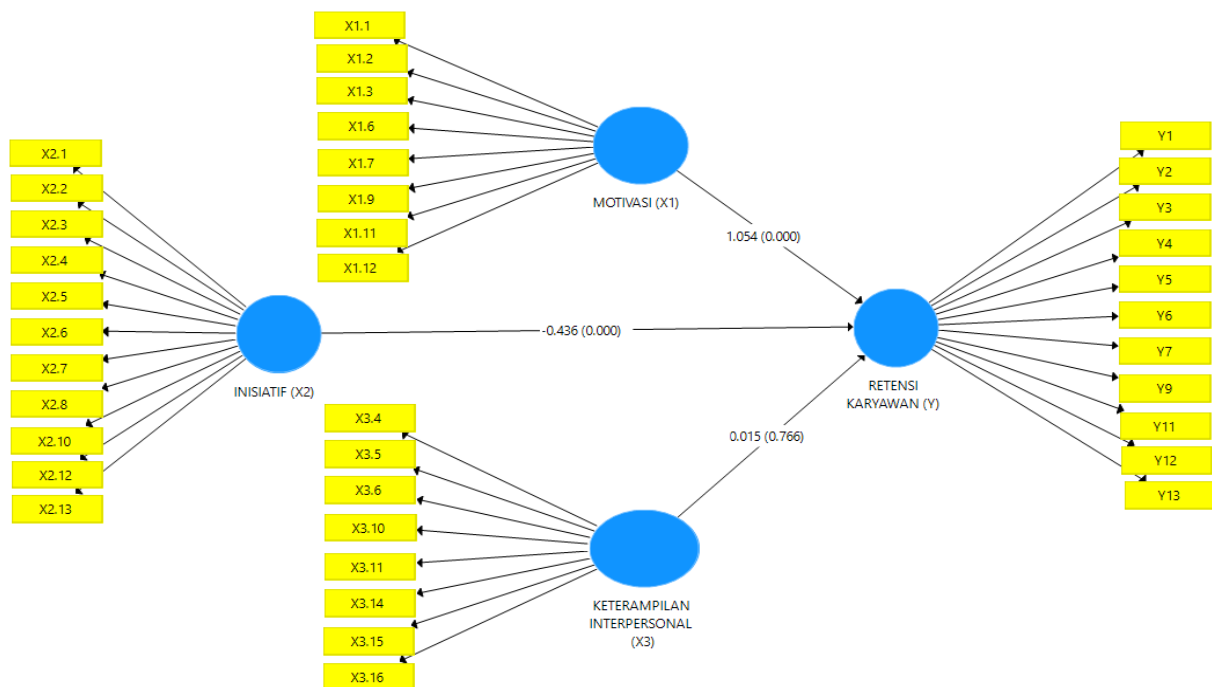
Y13	0.860		Valid
Y2	0.898		Valid
Y3	0.782		Valid
Y4	0.824		Valid
Y5	0.785		Valid
Y6	0.853		Valid
Y7	0.779		Valid
Y9	0.838		Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa indikator memiliki nilai *cross loading* dan nilai *Fornell Larcker Criterion* terbesar pada konstruk latennya sendiri, dan juga nilai dari konstruk latennya sudah memiliki nilai AVE >0,5, hal ini menjelaskan bahwa semua indikator telah memiliki diskriminan validitas yang baik dalam membentuk masing-masing variabelnya.

2. Evaluasi Structural Model (*Inner Model*)

Tahap evaluasi model struktural (*inner model*) terdiri dari uji kebaikan model dan uji hipotesis, evaluasi kebaikan model dilakukan dengan proses *bootstrapping*, yang hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Hasil Proses *Bootstrapping*

a. *R-Square* (R^2):

Nilai *R-Square* digunakan untuk mengetahui kekuatan prediksi dari model struktural dalam analisis SEM PLS, hasil *R-Square* masing-masing mengindikasikan bahwa model 0.75 (kuat), 0.50 (*moderate*), dan 0.25 (lemah). Nilai *R-Square* dari variabel endogen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Tabel 6. *R Square*

Variabel Endogen	<i>R Square</i>	Keterangan
Retensi Karyawan	0.757	Kuat

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Dapat dilihat dari tabel bahwa nilai *R-Square* variabel endogen retensi karyawan adalah 0,757 berada pada kategori kuat, nilai ini menjelaskan bahwa kekuatan motivasi, inisiatif, dan keterampilan interpersonal dalam memprediksi retensi karyawan sebesar 75,7%.

b. *Effect Size (F Square)*

Uji *F-Square* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Nilai *F-Square* masing-masing mengindikasikan bahwa model 0.02 (kecil/buruk), 0.15 (sedang), dan 0.35 (besar/baik). Dalam penelitian ini, hasil *F-Square* dari konstruk adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Nilai *F Square*

Konstruk	<i>F Square</i>
Inisiatif (X2) → Retensi Karyawan (Y)	0.412
Keterampilan Interpersonal (X3) → Retensi Karyawan (Y)	0.000
Motivasi (X1) → Retensi Karyawan (Y)	2.351

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa beberapa model memiliki nilai *F-Square* >0.35, dimana hasil tersebut mengindikasikan bahwa model memiliki dampak relatif yang besar, adapun konstruk keterampilan interpersonal terhadap retensi karyawan memiliki nilai 0.000 mengindikasikan bahwa konstruk tersebut tidak memiliki dampak sama sekali.

c. Uji Signifikansi (Uji Hipotesis)

Berdasarkan hasil *bootstrapping* yang telah dilakukan, dapat digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian dengan melihat nilai probabilitas (*P-Value*) < 0,05. Dan selanjutnya dapat dilihat pengaruh tingkat signifikan antara variabel dengan melihat nilai t-statistik, jika nilai t-statistik > t-tabel (1,96) maka pengaruhnya adalah signifikan. Adapun hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Teknik *Bootstrapping*

Konstruk	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Inisiatif (X2) → Retensi Karyawan (Y)	-0.436	-0.424	0.053	8.215	0.000
Keterampilan Interpersonal (X3) → Retensi Karyawan (Y)	0.015	0.008	0.051	0.298	0.766
Motivasi (X1) → Retensi Karyawan (Y)	1.054	1.055	0.040	26.491	0.000

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, pengaruh langsung antar variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:



1. Hasil pengujian variabel inisiatif terhadap retensi karyawan menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar -0.436, dengan nilai t-statistik 8.215 lebih besar dari t-tabel (1.96) serta *P-Value* $0.000 < (0.05)$. Artinya inisiatif berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, dengan demikian maka hipotesis diterima.
2. Hasil pengujian variabel keterampilan interpersonal terhadap retensi karyawan menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0.015, dengan nilai t-statistik 0.298 lebih kecil dari t-tabel (1.96) serta *P-Value* $0.766 > (0.05)$. Artinya keterampilan interpersonal tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan, dengan demikian maka hipotesis ditolak.
3. Hasil pengujian variabel motivasi terhadap retensi karyawan menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 1.054, dengan nilai t-statistik 26.491 lebih besar dari t-tabel (1.96) serta *P-Value* $0.000 < (0.05)$. Artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dengan demikian maka hipotesis diterima.

Pembahasan

Bagian ini menguraikan interpretasi hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z di Kota Tasikmalaya, yang meliputi variabel motivasi, inisiatif, dan keterampilan interpersonal.

1. Retensi Karyawan pada Generasi Z di Kota Tasikmalaya

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi untuk mempertahankan talenta terbaiknya. Pada Generasi Z di Kota Tasikmalaya, fenomena retensi sangat dipengaruhi oleh kecocokan nilai pribadi dengan lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi retensi akan efektif apabila perusahaan mampu menyelaraskan program pengembangan diri dengan kebutuhan psikologis karyawan.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang paling kuat terhadap retensi karyawan dengan koefisien jalur sebesar 1.054 dan t-statistik sebesar 26.491 (> 1.96) serta *P-Value* $0.000 (< 0.05)$. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi motivasi (baik intrinsik maupun ekstrinsik) yang dirasakan karyawan Generasi Z di Kota Tasikmalaya, semakin besar pula loyalitas mereka untuk tetap bertahan di perusahaan. Motivasi menjadi motor penggerak utama dalam menjaga keberlangsungan sumber daya manusia di organisasi.

3. Pengaruh Inisiatif terhadap Retensi Karyawan

Variabel inisiatif terbukti berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai t-statistik sebesar 8.215 (> 1.96) dan *P-Value* 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan ruang untuk mengambil inisiatif dan berkreasi cenderung merasa lebih dihargai dan memiliki keterikatan (*engagement*) yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Inisiatif mencerminkan proaktifitas karyawan yang, jika didukung oleh manajemen, akan menciptakan kepuasan kerja yang berujung pada peningkatan angka retensi.

4. Pengaruh Keterampilan Interpersonal terhadap Retensi Karyawan

Berbeda dengan variabel lainnya, keterampilan interpersonal ditemukan tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 0.298 (< 1.96) dan *P-Value* $0.766 (> 0,05)$. Meskipun keterampilan interpersonal penting dalam komunikasi sehari-hari, bagi Generasi Z di Kota Tasikmalaya, kemampuan ini dianggap sebagai kompetensi dasar dan bukan alasan utama yang menentukan keputusan mereka untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa retensi lebih ditentukan oleh faktor dorongan



(motivasi) dan kesempatan berkontribusi (inisiatif) dibandingkan sekadar hubungan antarpersonal.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui SmartPLS terhadap karyawan Generasi Z di Kota Tasikmalaya, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. **Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan.** Motivasi ditemukan sebagai faktor yang paling dominan dalam menentukan keputusan karyawan Generasi Z untuk bertahan di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan baik secara material maupun psikologis menjadi kunci utama loyalitas mereka.
2. **Inisiatif berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan.** Adanya ruang bagi karyawan untuk mengambil peran proaktif dan memberikan ide-ide kreatif memberikan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi, sehingga meningkatkan kecenderungan mereka untuk tetap bekerja dalam jangka panjang.
3. **Keterampilan Interpersonal tidak berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.** Meskipun kemampuan berkomunikasi penting dalam dunia kerja, variabel ini bukan merupakan pertimbangan utama bagi Generasi Z di Kota Tasikmalaya dalam memutuskan masa depan karir mereka di suatu instansi atau perusahaan.
4. Secara keseluruhan, Retensi Karyawan Generasi Z di Kota Tasikmalaya lebih banyak dipengaruhi oleh dorongan internal (motivasi) dan pengakuan atas kontribusi mandiri (inisiatif) dibandingkan dengan aspek hubungan sosial antarpersonal semata.

DAFTAR RUJUKAN

- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Ariska Putra, R. (2024, November 7). *Budaya Kerja Gen Z: Membangun Lingkungan Kerja yang Lebih Fleksibel dan Berarti*. Kementerian Keuangan RI (Direktorat Jenderal Perbendaharaan).
- BPS. (2024). *Not in Employment, Education, and Training/NEET pada Gen Z*.
- BPS Kota Tasikmalaya. (2024). *Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Tasikmalaya, 2024*. <https://Tasikmalayakota.Bps.Go.Id/Id/Statistics-Table/3/WVc0MGEyMXBkVFUxY25KeE9HdDZkbTQzWkVkb1p6MDkjMw==/Jumlah-Penduduk-Menurut-Kelompok-Umur-Dan-Jenis-Kelamin--Ribu-Jiwa--Di-Kota-Tasikmalaya--2023.Html?Year=2024>.
- Hidayatullah, M., Hairul Hatami, & Achmad Fauziannor. (2025). Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3(2), 01–16. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i2.601>
- Idris, I., Badaruddin, & Surianto. (2024). PENGARUH INISIATIF KERJA, PENGUASAAN TEKNOLOGI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DISTANAKBUN KABUPATEN MAJENE. *JPMI: Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia*, 2(2). <https://doi.org/https://nobel.ac.id/index.php/jpmi>
- Juniansyah, V. (2024). Interpersonal Skills sebagai Fondasi Komunikasi Efektif dalam Pendidikan, Dunia Kerja, dan Pengembangan Karier. *Jurnal Universitas Widyatama*.
- Kusuma, B., Rumijati, A., Febriani, R., & Rahman Hakim, A. (2024). DOES EMPLOYEE



- RETENTION IMPACT TURNOVER INTENTION? AN EXPLORATION OF THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 10(2), 257–270. <https://doi.org/10.34203/jim>
- Kusuma Putri, P. (2024). GEN Z DI DUNIA KERJA: Kepribadian dan Motivasi Jadi Penentu Produktivitas Kerja. In *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 4, Issue 1).
- Lestari, D. P., & Perdhana, S. (2023). GENERATION Z WORK MOTIVATION IN INDONESIA. *Return: Study Of Management, Economic and Business*. <https://doi.org/https://return.publikasikupublisher.com/index>
- Muhammad Akbar Rausyan Fikri, Budi Santoso, & Agung Wahyu Handaru. (2024). Analisa Preferensi Kerja Bagi Generasi Z dengan Menggunakan Metode Conjoint Analysis. *Jurnal Pajak Dan Analisis Ekonomi Syariah*, 1(3), 63–81. <https://doi.org/10.61132/jpaes.v1i3.203>
- Putra Pratama, N. (2020). PENGARUH KOMITMEN KARYAWAN, KETERIKATAN KARYAWAN, DAN EMPLOYEE EMPOWERMENT TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *SKRIPSI*.
- Savero, E., & Turangan, J. A. (2025). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KETERAMPILAN INTERPERSONAL TERHADAP KESIAPAN KERJA GENERASI Z DI JAKARTA. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 07(02), 484–491.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.
- Surono, S., & Mochamad Vrans Romi. (2025). Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 8(2), 376–383. <https://doi.org/10.31539/alignment.v8i2.14538>
- Yasmeardi, F., Rizke, D., & Fernando, N. (2019). PENGARUH INISIATIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR CAMAT KOTO TANGAH KOTA PADANG. *Jurnal Public Administration, Business and Rural Development Planning*, 2.
- Zakky, M. (2025). *Apa yang diinginkan Gen Z dalam dunia kerja?*