

***The Influence of Employee Experience and Psychological Safety on
Generation Z Talent Retention: The Mediating Role of Work-Life
Integration (A Study of Employees at PT Permodalan Nasional Madani Unit
Mekaaar Balikpapan Branch)***

**Pengaruh *Employee Experience* dan *Psychological Safety* Terhadap
Retensi Talenta Generasi Z: Peran *Work-Life Integration* Sebagai Mediasi
(Studi pada Karyawan di PT. Permodalan Nasional Madani Unit Mekaar
Cabang Balikpapan)**

Lindasari

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Institut Keuangan,
Perbankan, dan Informatika Asia (Asian Banking, Finance, and Informatics Institute)
Perbanas
lindawika@gmail.com

Abstract

Generation Z talent retention has become a major challenge for organizations due to the dynamic characteristics and high mobility of this generation in the workplace. Therefore, companies need to understand the factors that influence the retention of Generation Z employees. This study aims to analyze the effect of Employee Experience and Psychological Safety on Generation Z Talent Retention, with Work-Life Integration serving as a mediating variable. This research was conducted on employees of PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Unit Mekaar Balikpapan Branch using a quantitative survey approach. Data were gathered through a questionnaire and were analyzed with the help of SEM method according to Partial Least Squares (PLS) with the help of SmartPLS software. The results indicate that Psychological Safety has a positive and significant effect on Work-Life Integration. Furthermore, Employee Experience and Psychological Safety have positive and significant effects on Generation Z Talent Retention. However, Employee Experience does not significantly affect Work-Life Integration, and Work-Life Integration does not significantly affect Generation Z Talent Retention. Based on these results, Work-Life Integration cannot be stated as mediating the effects of Employee Experience or Psychological Safety on Generation Z Talent Retention, because the path from Work-Life Integration to Generation Z Talent Retention is not significant. These findings suggest that positive employee experiences and a psychologically safe work environment are crucial factors in retaining Generation Z talent. Therefore, organizations should strengthen strategies related to employee experience and psychological safety to enhance loyalty and long-term retention among Generation Z employees.

Keywords: *Employee Experience, Psychological Safety, Work-Life Integration, Generation Z Talent Retention.*

Abstrak

Retensi talenta Generasi Z menjadi tantangan penting bagi perusahaan karena karakteristik generasi ini yang cenderung dinamis dan memiliki tingkat mobilitas kerja yang tinggi. Oleh karenanya, perusahaan wajib memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan retensi karyawan Generasi Z. Studi ini tujuannya untuk menganalisa dampak *Employee Experience* dan *Psychological Safety* terhadap Retensi Talenta Generasi Z dengan *Work-Life Integration* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Unit Mekaar Cabang Balikpapan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei. Datanya dikumpulkan lewat kuesioner dan dianalisis berbantuan metode SEM menurut *Partial Least Squares* (PLS) dengan memakai perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya *Psychological Safety* pengaruhnya positif dan signifikan kepada *Work-Life Integration*. Selain itu, *Employee Experience* dan *Psychological Safety* pengaruhnya positif dan signifikan terhadap Retensi Talenta Generasi Z. Namun, *Employee Experience* tidak signifikan memengaruhi *Work-Life Integration*, dan *Work-Life Integration* juga tidak signifikan memengaruhi Retensi Talenta Generasi Z. Berdasarkan hasil tersebut, *Work-Life Integration* belum

dapat dinyatakan memediasi pengaruh Employee Experience maupun Psychological Safety terhadap Retensi Talenta Generasi Z, karena jalur Work-Life Integration terhadap Retensi Talenta Generasi Z tidak signifikan. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan pengalaman kerja yang positif dan terciptanya lingkungan kerja yang aman secara psikologis merupakan faktor penting dalam mempertahankan talenta Generasi Z. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat strategi pengelolaan pengalaman karyawan dan keamanan psikologis untuk meningkatkan loyalitas serta keberlangsungan talenta Generasi Z dalam organisasi.

Kata Kunci: *Employee Experience, Psychological Safety, Work-Life Integration, Retensi Talenta Generasi Z.*

1. Pendahuluan

Persaingan dalam bisnis di era ini dalam menawarkan layanan maksimal kepada masyarakat menjadi semakin ketat sehingga bisnis perlu beroperasi seefisien mungkin, yang sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia adalah aset terpenting di sebuah perusahaan, salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan SDM adalah melalui program pengembangan. Irawan (2024) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah faktor terpenting bagi keberhasilan organisasi di dunia globalisasi yang berubah dengan cepat dan sangat kompetitif ini, yang memastikan peningkatan keterampilan dan kompetensi mereka agar mampu memberikan kontribusi yang efektif terhadap tujuan organisasi.

Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada karyawan yang kompeten dan berbakat sehingga perusahaan perlu mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan (Nurfadillah, 2024; Irawan, 2024). Namun, organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan Generasi Z yang memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk berpindah kerja, bersifat individualistik, mudah bosan, kurang loyal, serta memiliki preferensi kerja yang berbeda dibanding generasi sebelumnya (Latief & Ridloah, 2025; Sutrisno et al., 2024; Afandi et al., 2022; Orchidiella et al., 2023). Ketidaksesuaian antara kompetensi dan tuntutan pekerjaan semakin meningkatkan niat mereka untuk keluar dari perusahaan (Afandi et al., 2022). Bahkan, tingkat pergantian karyawan Generasi Z di Indonesia tercatat 54% lebih tinggi dibanding Generasi X dan Y dalam lima tahun terakhir (Hidayatullah, 2025).

Strategi retensi karyawan menjadi faktor penting untuk mengurangi turnover dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan (Kuniawaty, 2025). Salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan tersebut adalah PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Balikpapan. Berdasarkan rumus retensi Van Velpen dan Bailey (2025), tingkat retensi karyawan PNM Unit Mekaar Cabang Balikpapan selama Januari–Juni 2025 berada di bawah 90%, dengan tingkat terendah sebesar 82,74% pada Januari. Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan strategi retensi, mengingat tingkat retensi $\geq 90\%$ secara umum dianggap kuat (Van Velpen & Bailey, 2025). Retensi karyawan sendiri merupakan upaya organisasi mempertahankan karyawan melalui kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia agar tetap bekerja dalam jangka panjang (Firman et al., 2023; Srimulyani, 2020).

PNM Cabang Balikpapan telah menerapkan berbagai program retensi, seperti pemberian gaji dan tunjangan, bonus, insentif berbasis kinerja, fasilitas transportasi dan tempat tinggal, kegiatan *family gathering*, pelatihan, promosi jabatan, dukungan studi lanjut, hingga penghargaan wisata bagi karyawan berprestasi. Meskipun demikian, masih terdapat karyawan yang memilih mengundurkan diri. Padahal,

retensi bertujuan mempertahankan karyawan berpengalaman agar organisasi tetap kompetitif, sedangkan tingginya turnover mencerminkan kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia (Rahmawati, 2019; Srimulyani, 2020).

Salah satu faktor yang memengaruhi retensi talenta adalah *employee experience*, yaitu persepsi karyawan terhadap seluruh pengalaman selama bekerja, mulai dari proses rekrutmen hingga keluar dari perusahaan (Bella, 2025; Mohyi & Sukmawati, 2023). Pengalaman kerja yang positif menuntut perusahaan memperlakukan karyawan sebagai individu yang menjalani perjalanan karier, bukan sekadar pekerja (Tedja et al., 2023). Pada Generasi Z, perkembangan teknologi turut membentuk pengalaman kerja melalui konsep *work-life integration* (WLI), yaitu integrasi antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang semakin fleksibel karena dukungan teknologi digital (Angela, 2025). Penelitian (Angela, 2025) menunjukkan bahwa kemampuan memanfaatkan teknologi mendorong pelaksanaan pekerjaan di luar kantor dan membuat batas antara pekerjaan serta kehidupan pribadi menjadi semakin kabur, dengan tingkat WLI Generasi Z di Indonesia tergolong sedang.

Selain itu, Generasi Z juga menghadapi tantangan berupa keterbatasan pengalaman kerja yang relevan (Fateleno & Batubara, 2024). Pengalaman kerja berperan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja serta memberikan kesempatan bagi Generasi Z untuk mengembangkan kompetensi dan menghadapi persaingan kerja (Jayanti et al., 2021; Putri, 2024). Pengalaman kerja yang diperoleh karyawan juga memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan atau mencari peluang kerja di perusahaan lain (Aurel & Febriansyah, 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh *employee experience* terhadap retensi karyawan. Penelitian Mouloudj (2025) dan Kiswanto (2025) menemukan bahwa *employee experience* berpengaruh positif terhadap *employee retention*, di mana pengalaman kerja yang lebih baik menurunkan keinginan karyawan Generasi Z untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, Larasati (2025) menyatakan bahwa semakin tinggi pengalaman kerja, semakin besar peluang karyawan mencari pekerjaan di perusahaan lain.

Selain *employee experience*, *psychological safety* juga menjadi faktor penting dalam retensi karyawan. *Psychological safety* merupakan kondisi ketika karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide, pertanyaan, dan kekhawatiran tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Edmondson & Bransby, 2023). Kondisi ini meningkatkan keterlibatan, pembelajaran, kepuasan kerja, kinerja, serta mendukung retensi karyawan (Uguy, 2024; Edmondson & Bransby, 2023). Lingkungan kerja yang aman secara psikologis juga mempermudah terciptanya *work-life integration* melalui komunikasi terbuka, empati, dan fleksibilitas kerja. Penelitian Nurfazreen (2024) menunjukkan bahwa *psychosocial safety climate* mampu mengurangi konflik pekerjaan-keluarga dan dampak tuntutan kerja, sedangkan Komalasari et al. (2025) menegaskan bahwa dukungan atasan, komunikasi terbuka, dan kebijakan kerja yang fleksibel meningkatkan rasa aman psikologis dan loyalitas karyawan. Hasil penelitian Lateef (2025) dan Sobaih (2022) juga membuktikan bahwa keamanan psikologis meningkatkan retensi serta menurunkan niat berpindah kerja.

Generasi Z semakin mengintegrasikan kehidupan kerja dan pribadi melalui konsep *work-life integration* (WLI), terutama sejak pandemi Covid-19 yang mendorong perubahan cara memandang pekerjaan dan kehidupan sebagai satu kesatuan (Chauhan & Rai, 2024). Generasi ini lebih memilih perusahaan yang menawarkan fleksibilitas kerja, sistem kerja jarak jauh, cuti yang fleksibel, dan

program pengembangan diri dibanding sekadar kebijakan *work-life balance* (Syahrul, 2025; Untung et al., 2025). Penelitian Sihite & Damanik (2025) menunjukkan bahwa *work-life integration* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, terutama pada Generasi Z yang cenderung bertahan di organisasi yang memberikan makna kerja, tanggung jawab sosial, dan lingkungan yang inklusif.

Hasil observasi di PNM Unit Mekaar Cabang Balikpapan menunjukkan masih terdapat *Account Officer* (AO) dengan masa kerja yang relatif singkat sehingga pengalaman kerjanya terbatas. Selain itu, status kontrak, tekanan pencapaian target nasabah dan kualitas kredit, serta jam kerja yang sering melewati malam hari, khususnya saat penutupan akhir bulan, menimbulkan tantangan terhadap keamanan psikologis dan kemampuan karyawan mengintegrasikan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi.

Penelitian ini memiliki kebaruan karena berfokus pada karyawan Generasi Z di PNM Unit Mekaar Cabang Balikpapan yang bekerja pada sektor pembiayaan mikro dengan tekanan target tinggi. Penelitian juga mengintegrasikan pengaruh *employee experience* dan *psychological safety* terhadap retensi talenta dengan *work-life integration* sebagai variabel mediasi, yang masih jarang dikaji secara simultan. Selain itu, penelitian menggunakan indikator yang disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan Generasi Z di sektor pembiayaan mikro sehingga diharapkan memberikan kontribusi empiris yang lebih kontekstual.

Dalam upaya mempertahankan karyawan Generasi Z dalam dunia kerja. Perusahaan dapat memberikan kesempatan karyawan Generasi Z untuk memperoleh pengalaman kerja, merasa aman secara psikologis dalam menjalankan pekerjaannya serta dapat mengintegrasikan kehidupan dan pekerjaannya. Oleh karenanya peneliti memutuskan untuk meneliti dengan judul penelitian “Pengaruh *Employee experience* dan *Psychological safety* terhadap Retensi Talenta Generasi Z: Peran *Work-life integration* sebagai Mediasi (Studi Pada Karyawan di PT. Permodalan Nasional Madani Unit Mekaar Cabang Balikpapan)”.

2. Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif, yaitu desain yang menekankan pengumpulan, pengukuran, dan analisis data numerik untuk menguji hubungan antarvariabel Mukhyi, A. M. (2023:91). Selain itu, penelitian menerapkan metode deskriptif yang bertujuan menggambarkan karakteristik suatu fenomena tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian Mukhyi, A. M. (2023:89). Penelitian ini bertujuan mengukur, menganalisis, dan mendeskripsikan pengaruh *employee experience* dan *psychological safety* terhadap retensi talenta Generasi Z dengan *work-life integration* sebagai variabel mediasi.

Unit Analisis

Unit analisis penelitian adalah individu, yaitu seluruh karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Cabang Balikpapan yang beralamat di Jl. Syarifuddin Yoes Gg. Pelita 1 No. 26 RT. 012, Kelurahan Sepinggan Raya, Kecamatan Balikpapan Selatan, Kota Balikpapan. PT Permodalan Nasional Madani (PNM) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berfokus pada pembiayaan, pendampingan, dan peningkatan kapasitas pelaku usaha (<https://www.pnm.co.id/>).

Populasi dan Sampel

Menurut Abubakar (2021, hlm. 58), populasi adalah seluruh subjek atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sumber pengambilan sampel. Populasi penelitian ini berjumlah 265 karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Cabang Balikpapan.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang mewakili keseluruhan populasi penelitian (Abubakar, 2021). Penelitian ini menggunakan non-probability sampling dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu (Abubakar, 2021). Sampel terdiri atas karyawan dengan jabatan Account Officer (AO) yang merupakan Generasi Z, masih aktif bekerja, bersedia mengisi kuesioner, dan terdaftar pada unit penelitian. Sementara itu, karyawan di luar jabatan AO, bukan Generasi Z, serta kuesioner yang tidak lengkap menjadi kriteria eksklusi.

Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Rumus ini digunakan untuk menentukan ukuran sampel dari populasi yang telah diketahui agar dapat mewakili populasi secara memadai (Soesana, 2023).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Perhitungan:

$$n = \frac{265}{1 + 265(0,05)^2}$$

$$n = \frac{265}{1 + 265(0,0025)}$$

$$n = \frac{265}{1 + 0,6625}$$

$$n = \frac{265}{1,6625}$$

$$n = 159,4$$

Jumlah sampling = 159,4 ~160 (pembulatan)

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Tingkat kesalahan yang diambil dari nilai presisi.

Berdasarkan rumus tersebut, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 160 karyawan Account Officer (AO) yang didistribusikan secara proporsional pada setiap wilayah dan unit kerja. Sumber : Data diolah (2025)

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Riset ini melibatkan 160 responden yang dianalisis berdasarkan unit kerja, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, jabatan, dan status kepegawaian. Analisis karakteristik responden penting untuk memberikan gambaran profil sumber daya manusia (SDM) organisasi yang menjadi objek penelitian. Dengan memahami karakteristik ini, penelitian dapat menafsirkan data lebih akurat dan representatif

serta mempertimbangkan variasi pengalaman, peran, dan perspektif di masing-masing unit organisasi.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Jenis Kelamin Responden	Frekuensi	Persen (%)
Laki-Laki	0	0,00
Perempuan	160	100,00
Total	160	100,00
Usia Responden	Frekuensi	Persen (%)
17- 22 tahun	76	47,50
23-25 tahun	55	34,38
26-28 tahun	20	13,12
≥ 28 tahun	8	5,00
Total	160	100,00
Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persen (%)
SMA/SMK	131	81,88
D3	3	1,88
S1	25	15,62
S2	1	0,62
Total	160	100,00
Status Perkawinan	Frekuensi	Persen (%)
Belum Menikah	137	85,63
Menikah	23	14,37
Total	160	100,00
Jabatan Responden	Frekuensi	Persen (%)
Account Officer (AO)	160	100,00
Total	160	100,00
Masa Kerja Responden	Frekuensi	Persen (%)
< 1 tahun	101	63,12
1-3 tahun	56	35,00
4-6 tahun	2	1,25
> 6 tahun	1	0,63
Total	160	100,00
Status Pegawai Responden	Frekuensi	Persen (%)
Kontrak	153	95,62
Tetap	7	4,38
Total	160	100,00
Area Kerja Pegawai Responden	Frekuensi	Persen (%)
Balikpapan	40	25,00
Penajam Paser Utara	37	23,12
Samarinda 1	31	19,38
Samarinda 2	25	15,62
Samarinda 3	27	16,88
Total	160	100,00

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan karakteristik responden, seluruh responden merupakan perempuan sebanyak 160 orang (100%) yang bekerja sebagai *Account Officer* (AO)

PNM Mekaar. Mayoritas responden berusia 17–22 tahun (47,50%), diikuti usia 23–25 tahun (34,38%), 26–28 tahun (13,12%), dan sisanya berusia ≥ 28 tahun, sehingga menunjukkan dominasi tenaga kerja usia produktif. Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan SMA/SMK (81,88%), diikuti S1 (15,62%), D3 (1,88%), dan S2 (0,62%). Berdasarkan status perkawinan, mayoritas belum menikah (85,63%), sedangkan 14,37% telah menikah. Seluruh responden (100%) memiliki jabatan sebagai *Account Officer* (AO), sesuai fokus penelitian. Dari masa kerja, sebagian besar bekerja kurang dari 1 tahun (63,12%), diikuti 1–3 tahun (35%), sedangkan masa kerja 4–6 tahun dan lebih dari 6 tahun hanya sebagian kecil. Berdasarkan status kepegawaian, mayoritas merupakan pegawai kontrak (95,62%), sementara pegawai tetap hanya 4,38%. Responden berasal dari beberapa wilayah kerja dengan jumlah terbesar di Balikpapan (25%), diikuti Penajam Paser Utara (23,12%), Samarinda 1 (19,38%), Samarinda 3 (16,88%), dan Samarinda 2 (15,62%), yang menunjukkan sebaran responden relatif merata di wilayah operasional PNM Mekaar Kalimantan Timur.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur tingkat ketepatan instrumen penelitian dalam mengukur variabel *employee experience* (X1), *psychological safety* (X2), *work-life integration* (Y), dan *retensi talenta Generasi Z* (Z). Menurut Sugiyono (2013), suatu butir pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki koefisien korelasi $\geq 0,30$. Selain itu, dalam pendekatan Partial Least Square (PLS), validitas juga dapat dilihat dari nilai *loading factor*, di mana nilai $> 0,70$ menunjukkan indikator valid, sedangkan nilai $< 0,70$ menunjukkan indikator tidak valid. Penelitian ini menggunakan data dari 160 responden yang diolah menggunakan SmartPLS versi 4 untuk menguji validitas setiap indikator pada masing-masing variabel penelitian. Hasil uji validitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Parameter Uji Validasi dalam Pengukuran PLS

Jenis Validitas	Parameter	Rule of Thumb
Validitas Konvergen	Loading Factor	$> 0,70$ untuk <i>confirmatory research</i> ; $> 0,60$ untuk <i>exploratory research</i>
Validitas Konvergen	AVE (Average Variance Extracted)	$> 0,50$ untuk <i>confirmatory</i> maupun <i>exploratory research</i>
Validitas Diskriminan	Cross Loading	$> 0,70$ untuk setiap variabel

Sumber: Pengujian analisis PLS

Dari tabel 2, Nilai *loading factor* sebesar $> 0,70$ menunjukkan data valid, sedangkan jika $< 0,70$ maka data dinyatakan tidak valid. Selain memeriksa *outer loading*, keabsahan *convergent* juga dinilai melalui nilai AVE (*Average Variance Extractd*) dari setiap indikator. Nilai AVE dianggap baik jika nilainya $\geq 0,50$.

Uji Reliabilitas

Untuk mengukur sejauh mana instrumen penelitian harus dilakukan secara konsisten. Instrumen yang *reliable* didefinisikan sebagai instrumen yang menghasilkan data yang konsisten bahkan setelah pengukuran objek yang sama berulang kali (Sugiyono, 2013). Reliabilitas mengacu pada sejauh mana hasil pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut dapat dipercaya dan

konsisten dalam berbagai kondisi. Untuk menguji reliabilitas model SEM, digunakan rumus Cronbach Alpha dan Composite Reliability. Nilai Composite Reliability selalu lebih tinggi dari nilai Cronbach's Alpha. Dianggap reliable jika nilai Cronbach's Alpha > 0,6 dan nilai Composite Reliability > 0,7.

Tabel 3. Parameter Uji Reliabilitas dalam Pengukuran PLS

Jenis Uji Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumb
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	> 0,70 untuk <i>confirmatory research</i> ; > 0,60 masih dapat diterima untuk <i>exploratory research</i>
Reliabilitas	Composite Reliability	> 0,70 untuk <i>confirmatory research</i> ; > 0,60 masih dapat diterima untuk <i>exploratory research</i>

Sumber: Pengujian analisis PLS

Analisa Outer Model (Model Pengukuran)

Convergent Validity

Nilai Convergent Validity merupakan korelasi antar skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Dalam uji ini digunakan nilai loading factor, dimana kriteria nilai loading factor > 0.7 maka dinyatakan memenuhi convergent validity. Berdasarkan hasil outer loading diperoleh data sebagai berikut:

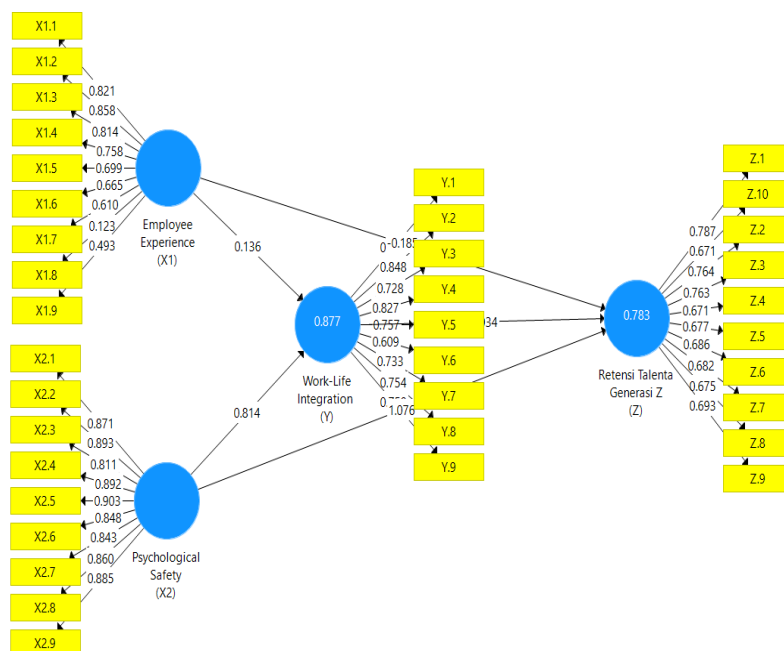
Tabel 4. Nilai Convergent Validity

No	Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	<i>Employee Experience</i> (X1)	X1.1	0.821	Valid
2		X1.2	0.858	Valid
3		X1.3	0.814	Valid
4		X1.4	0.758	Valid
5		X1.5	0.699	Valid
6		X1.6	0.665	Valid
7		X1.7	0.610	Valid
8		X1.8	0.523	Valid
9		X1.9	0.793	Valid
10	<i>Psychological Safety</i> (X2)	X2.1	0.871	Valid
11		X2.2	0.893	Valid
12		X2.3	0.811	Valid
13		X2.4	0.892	Valid
14		X2.5	0.903	Valid
15		X2.6	0.848	Valid
16		X2.7	0.843	Valid
17		X2.8	0.860	Valid
18		X2.9	0.885	Valid
19	Retensi Talenta Generasi Z (Z)	Z.1	0.787	Valid
20		Z.2	0.764	Valid
21		Z.3	0.763	Valid
22		Z.4	0.671	Valid
23		Z.5	0.677	Valid
24		Z.6	0.686	Valid

25		Z.7	0.682	Valid
26		Z.8	0.675	Valid
27		Z.9	0.693	Valid
28		Z.10	0.671	Valid
29	Work-Life Integration (Y)	Y.1	0.857	Valid
30		Y.2	0.848	Valid
31		Y.3	0.728	Valid
32		Y.4	0.827	Valid
33		Y.5	0.757	Valid
34		Y.6	0.609	Valid
35		Y.7	0.733	Valid
36		Y.8	0.754	Valid
37		Y.9	0.750	Valid

Sumber: Data diolah (2026)

Dari hasil uji validitas pada tabel 4, diketahui bahwa masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai outer loading di bawah 0,70, yaitu X1.7 (0,610), X1.8 (0,523), serta indikator lain yang secara umum berada di bawah batas ideal validitas konvergen. Meskipun demikian, dalam pendekatan *Partial Least Square (PLS)*, indikator dengan nilai outer loading di rentang 0,50–0,70 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan apabila nilai AVE konstruk telah memenuhi kriteria $\geq 0,50$ dan model penelitian masih bersifat pengembangan (*exploratory research*). Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut tidak langsung dihapus, melainkan tetap dianalisis lebih lanjut dengan mempertimbangkan nilai AVE dan composite reliability pada tahap berikutnya untuk memastikan kelayakan model pengukuran secara keseluruhan.



Gambar 1. Model Struktural
Sumber: Data diolah (2026)

Discriminant Validity

Discriminant Validity dilaksanakan guna menjamin bahwa setiap konsep dari masing-masing model laten berbeda-beda dengan variabel lainnya yang diambil dari hasil perhitungan cross loading dan *Average Variant Extracted* (AVE). Validitas diskriminan diamati dengan membandingkan nilai AVE dengan korelasi antara konstruk lainnya, jika nilai AVE > 0,5 maka validitas diskriminan terpenuhi. Berikut nilai AVE masing-masing variabel.

Tabel 5. AVE (Average Variant Extraced)

Variabel	AVE (Average Variance Extracted)	Keterangan
<i>Employee Experience</i> (X1)	0,567	Valid
<i>Psychological Safety</i> (X2)	0,753	Valid
Retensi Talenta Generasi Z (Z)	0,502	Valid
<i>Work-Life Integration</i> (Y)	0,587	Valid

Sumber: Data diolah (2026)

Dari data pada Tabel 5, maka nilai AVE (Average Variant Extraced) dari masing-masing variabel sebesar $\geq 0,50$ sehingga indikator variabel telah memenuhi kriteria validasi dan dianggap valid.

Composite Reaility

Tabel 6. Composite Reaility

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
<i>Employee Experience</i> (X1)	0,877	Reliabel
<i>Psychological Safety</i> (X2)	0,965	Reliabel
Retensi Talenta Generasi Z (Z)	0,909	Reliabel
<i>Work-Life Integration</i> (Y)	0,927	Reliabel

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 6, nilai *Composite Reliability* pada setiap variabel penelitian berada pada angka $\geq 0,70$. Hasil itu mengartikan bahwasanya seluruh variabel punya tingkat reliabilitas yang baik dan telah memenuhi kriteria yang ditentukan.

Cronbach's Alpha

Pendekatan Pengujian ini untuk mengevaluasi outer konsistensi internal instrumen dalam reliabilitas. Kuesioner yang reliable, jika hasil koefisien realibiltas Cronbach's Alpha sebesar $> 0,7$. Jika hasilnya $< 0,7$, maka kuesioner tersebut tidak reliable. Berikut hasil reliabilitas untuk *employee experience*, *psychological safety*, *retensi talenta generasi Z* dan *work-life integration*.

Tabel 7. Uji Reliabilitas Cronbach's Alpha

Konstruk	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Employee Experience</i> (X1)	0,842	Reliabel
<i>Psychological Safety</i> (X2)	0,959	Reliabel
Retensi Talenta Generasi Z (Z)	0,889	Reliabel
<i>Work-Life Integration</i> (Y)	0,911	Reliabel

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 7, bisa ditemukan bahwasanya ukuran Cronbach's Alpha untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,7$ sehingga bisa disimpulkan bahwasanya setiap variabel dapat diandalkan.

Analisa Inner Model (Model Struktural)

Setelah melakukan evaluasi model dan seluruh konstruk dinyatakan telah memenuhi syarat uji convergent validity, discriminant validity, composite reliability dan cronbach's alpha, maka selanjutnya akan dilakukan analisis inner model atau model structural yang meliputi uji R-Square, F-Square dan uji QSquare. Inner Model yaitu model struktural yang berguna dalam memperkirakan hubungan sebab akibat antarvariabel yang bisa diukur dengan variabel yang tidak bisa diukur secara langsung.

Uji R Square

Koefisien determinasi (R-Square) berguna mengukur kemampuan variabel independen untuk menguraikan perubahan ataupun variasi yang terjadi di variabel dependen pada model penelitian. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel laten endogen, yaitu Retensi Talenta Generasi Z (Z) dan *Work-Life Integration* (Y). Statistik R-Square adalah ukuran seberapa baik model memprediksi; R-Square 0,67 dianggap tinggi, 0,33 sedang, dan 0,19 rendah. Semakin besar statistik R-Square, semakin besar daya penjelas model dalam menjelaskan korelasi antar variabel penelitian. Berikut hasil statistik R-Square dari model penelitian ini:

Tabel 8. Uji Reliabilitas R-Square

Variabel Endogen	R Square	Adjusted R Square
Retensi Talenta Generasi Z (Z)	0.783	0.779
<i>Work-Life Integration</i> (Y)	0.877	0.875

Sumber: data diolah SmartPLS (2026)

Dari Tabel 8, Variabel Retensi Talenta Generasi Z (Z) bernilai R-square sebesar 0,783 yang berkategori tinggi. Hal ini membuktikan bahwasanya variabel *employee experience*, *psychological safety*, dan *work-life integration* mampu mempengaruhi retensi talenta Generasi Z sebesar 78,3%, sedangkan sisanya sebesar 21,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Variabel *Work-Life Integration* (Y) bernilai R-square sebesar 0,877 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *employee experience* dan *psychological safety* mampu mempengaruhi *work-life integration* sebesar 87,7%, sedangkan sisanya sebesar 12,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Uji F Square

F-square adalah ukuran yang berguna menilai dampak relatif dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai f-square $> 0,35$ berpengaruh besar, 0,15 berpengaruh sedang, dan 0,02 berpengaruh kecil. Berikut tabel 4.20 nilai f-square pada studi ini.

Tabel 9. Uji F Square

Variabel Eksogen	Retensi Talenta Generasi Z (Z)	<i>Work-Life Integration</i> (Y)
<i>Employee Experience</i> (X1)	0.032	0.032
<i>Psychological Safety</i> (X2)	0.529	1.139

<i>Work-Life Integration</i> (Y)	0.001	–
----------------------------------	-------	---

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan nilai Tabel 9, terlihat bahwasanya pengaruh *Employee Experience* (X1) terhadap *Retensi Talenta Generasi Z* (Z) sebesar 0,032 yang termasuk kategori kecil. Pengaruh *Employee Experience* (X1) terhadap *Work-Life Integration* (Y) juga sebesar 0,032 dengan kategori kecil. Selanjutnya, *Psychological Safety* (X2) terhadap *Retensi Talenta Generasi Z* (Z) sebesar 0,529 yang termasuk kategori sedang cenderung besar, sedangkan pengaruh *Psychological Safety* (X2) terhadap *Work-Life Integration* (Y) sebesar 1,139 yang menunjukkan pengaruh sangat besar.

Kemudian, *Work-Life Integration* (Y) terhadap *Retensi Talenta Generasi Z* (Z) memiliki nilai sebesar 0,001 yang termasuk kategori kecil. Secara keseluruhan, variabel *Psychological Safety* (X2) merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap baik *Work-Life Integration* maupun *Retensi Talenta Generasi Z*, sedangkan *Employee Experience* dan *Work-Life Integration* menunjukkan pengaruh yang relatif kecil terhadap variabel lainnya.

Uji Q Square

Nilai Q-Square digunakan sebagai indikator tingkat kesesuaian antara nilai observasi dan proses blindfolding. Q-Square juga disebut sebagai Relevansi Prediktif. Nilai ini digunakan untuk memvalidasi model. Jika pengukuran variabel laten endogen mencerminkan model pengukuran reflektif, maka pengukuran tersebut dapat diterapkan. Jika nilai Kuadran Q-Square lebih besar dari nol, maka nilai Kuadran Q-Square dianggap baik karena variabel laten eksogen atau variabel penjelas dapat memprediksi variabel endogen. Nilai Kuadran Q-Square lebih besar dari nol memperlihatkan bahwasanya model punya relevansi prediktif (Herfiyanto dkk., 2018). Hasil Q-Square ditunjukkan di bawah ini:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,783)(1 - 0,877)$$

$$Q^2 = 1 - (0,217)(0,123)$$

$$Q^2 = 1 - 0,0267$$

$$Q^2 = 0,973$$

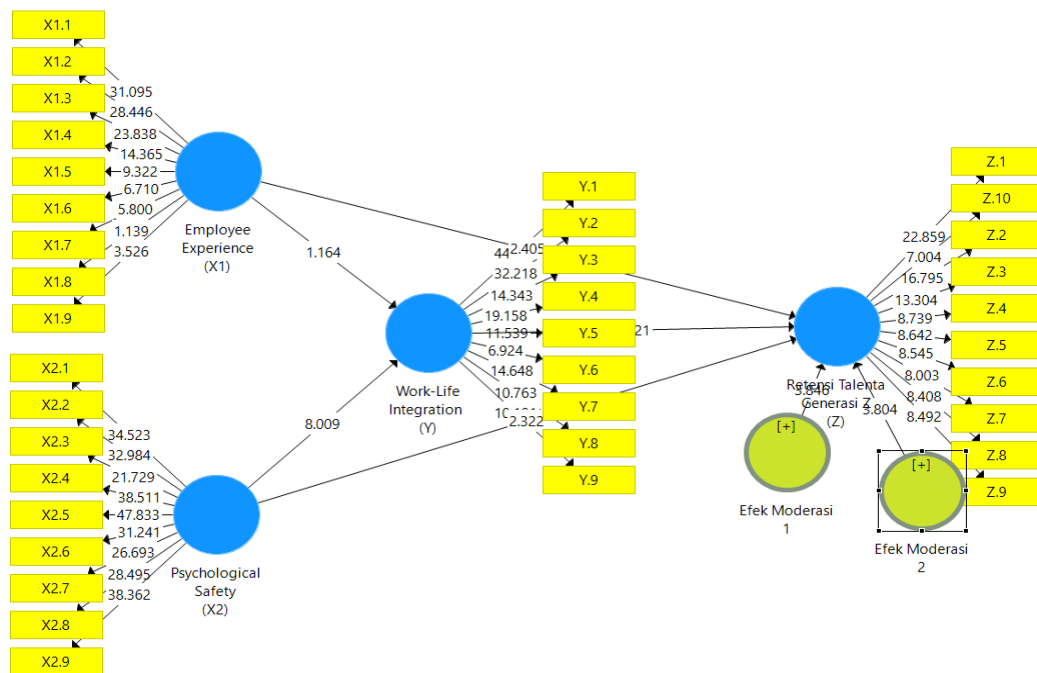
Tabel 10. Nilai Q-RSquare

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted
Retensi Talenta Generasi Z (Z)	0,783	0,779
<i>Work-Life Integration</i> (Y)	0,877	0,875
Predictive Relevance (Q²)	0,973	

Sumber: Data diolah (2026)

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilaksanakan dengan mengamati nilai probabilitas dan t-statistik. Nilai penerimaan ataupun penolakan hipotesis dilandaskan pada nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan p-value dari hasil bootstrapping, dengan kriteria t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil t-statistik menunjukkan tingkat pengaruh positif atau negatif, sedangkan tingkat signifikansinya dilihat dari nilai p-value. Statistik uji dapat dilihat dari hasil perbandingan nilai tersebut.



Gambar 2. Inner Model
Sumber: Data diolah (2026)

Dari hasil model pengujian hipotesis penelitian dengan memakai SmartPLS 4.0 pada gambar 2, maka dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung dalam hubungan antar variabel. Hasil uji pengaruh langsung bisa diamati di tabel 11.

Tabel 11. Uji Pengaruh Langsung Antar Variabel

No	Jalur Hubungan	Koefisien Jalur (O)	T Statistik	P Values	Keterangan
1	X1 (Employee Experience) → Y (Work-Life Integration)	0,136	1,164	0,245	Tidak Signifikan / H1 Ditolak
2	X2 (Psychological Safety) → Y (Work-Life Integration)	0,814	8,009	0,000	Signifikan / H3 Diterima
3	X1 (Employee Experience) → Z (Retensi Talenta Generasi Z)	0,337	2,306	0,022	Signifikan / H2 Diterima
4	X2 (Psychological Safety) → Z (Retensi Talenta Generasi Z)	0,511	3,790	0,000	Signifikan / H4 Diterima
5	Y (Work-Life Integration) → Z (Retensi Talenta Generasi Z)	-0,027	0,121	0,904	Tidak Signifikan / H5 Ditolak

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil data pada Tabel 11, diperoleh kesimpulan pengaruh langsung sebagai berikut:

1. Employee Experience berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Work-Life Integration, sehingga hipotesis pertama (H1) ditolak.
2. Psychological Safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work-Life Integration, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima.
3. Employee Experience berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Talenta Generasi Z, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima.
4. Psychological Safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Talenta Generasi Z, sehingga hipotesis keempat (H4) diterima.
5. Work-Life Integration berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Retensi Talenta Generasi Z, sehingga hipotesis kelima (H5) ditolak.

Tabel 12. Uji Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

No	Jalur Hubungan	Koefisien Jalur (O)	T Statistik	P Values	Keterangan
1	X1 (Employee Experience) → Y (Work-Life Integration) → Z (Retensi Talenta Generasi Z)	0,383	3,846	0,000	Perlu verifikasi bootstrapping; mediasi tidak diklaim
2	X2 (Psychological Safety) → Y (Work-Life Integration) → Z (Retensi Talenta Generasi Z)	-0,390	3,804	0,000	Perlu verifikasi bootstrapping; mediasi tidak diklaim

Sumber: Data diolah (2026)

Tabel 13 menyajikan output awal pengaruh tidak langsung. Namun, hasil ini perlu diverifikasi kembali melalui bootstrapping SmartPLS karena nilai jalur Work-Life Integration terhadap Retensi Talenta Generasi Z tidak signifikan.

1. Berdasarkan hasil pengaruh langsung yang menunjukkan jalur Work-Life Integration terhadap Retensi Talenta Generasi Z tidak signifikan, Work-Life Integration belum dapat dinyatakan memediasi pengaruh Employee Experience terhadap Retensi Talenta Generasi Z. Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) ditolak.
2. Berdasarkan hasil pengaruh langsung yang menunjukkan jalur Work-Life Integration terhadap Retensi Talenta Generasi Z tidak signifikan, Work-Life Integration belum dapat dinyatakan memediasi pengaruh Psychological Safety terhadap Retensi Talenta Generasi Z. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7) ditolak.

Pembahasan

Pengaruh langsung *Psychological Safety* terhadap *Work-Life Integration*

Keamanan psikologis memungkinkan karyawan bekerja dalam lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka, empati, dan fleksibilitas, sehingga integrasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berjalan lebih harmonis. Jalur Psychological Safety terhadap Work-Life Integration menunjukkan koefisien $O = 0,814$, T Statistik = 8,009, dan P Value = 0,000, yang menandakan pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini konsisten dengan Nurfazreen (2024), yang menemukan bahwa psychosocial safety

climate (PSC) berperan dalam mengurangi konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga.

Temuan ini menunjukkan bahwa rasa aman psikologis menjadi prasyarat penting bagi karyawan Generasi Z untuk menyampaikan kendala kerja, meminta dukungan, dan mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih adaptif. Dengan demikian, pembahasan jalur ini difokuskan pada hubungan Psychological Safety terhadap Work-Life Integration sesuai hipotesis ketiga.

Pengaruh langsung *Employee Experience* terhadap Retensi Talenta Generasi Z

Peningkatan *Employee Experience* yang dimiliki karyawan berpotensi meningkatkan Retensi Talenta Generasi Z. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jalur *Employee Experience* terhadap Retensi Talenta Generasi Z memiliki koefisien $O = 0,337$, $T \text{ Statistik} = 2,306$, dan $P \text{ Value} = 0,022$, yang menandakan pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini sejalan dengan Mouloudj (2025), yang menjelaskan bahwa pengalaman karyawan secara positif dapat mendukung *employee retention*.

Studi Bella (2025) juga menunjukkan bahwa pengalaman karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi turnover pada Generasi Z, yang secara tidak langsung mendukung retensi karena semakin baik pengalaman karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk keluar dari organisasi. Hal ini menegaskan bahwa *Employee Experience* berperan penting dalam mempertahankan talenta, meskipun efektivitasnya dapat dipengaruhi oleh faktor tambahan seperti keterikatan karyawan dan intensi turnover.

Pengaruh langsung *Psychological Safety* terhadap Retensi Talenta Generasi Z

Tempat kerja yang aman secara psikologis ditandai oleh kepercayaan, rasa saling menghormati, dan minim rasa takut, yang berdampak positif pada retensi karyawan. Jalur *Psychological Safety* terhadap Retensi Talenta Generasi Z memiliki koefisien $O = 0,511$, $T \text{ Statistik} = 3,790$, dan $P \text{ Value} = 0,000$, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini sejalan dengan Lateef (2025) yang menunjukkan bahwa keamanan psikologis meningkatkan retensi, serta Sobaih et al. (2022) yang menegaskan efek negatif *Psychological Safety* terhadap niat turnover karyawan.

Dengan demikian, lingkungan kerja yang mendukung keamanan psikologis menjadi faktor penting dalam mempertahankan talenta Generasi Z. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung lebih loyal, berkomitmen, dan mampu menghadapi risiko interpersonal tanpa takut mengalami konsekuensi negatif, sehingga meningkatkan kemungkinan mereka bertahan dalam organisasi.

Pengaruh tidak langsung *Employee Experience* terhadap Retensi Talenta Generasi Z melalui Work-Life Integration

Work-Life Integration (WLI) memungkinkan karyawan menggabungkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara fleksibel sehingga saling mendukung tanpa saling mengganggu. Akan tetapi, pada penelitian ini jalur Work-Life Integration terhadap Retensi Talenta Generasi Z tidak signifikan, sehingga WLI belum dapat dinyatakan memediasi pengaruh *Employee Experience* terhadap retensi. Temuan ini tetap relevan dibandingkan dengan Muzuka K et al. (2025), yang menunjukkan bahwa work-life balance bersama dukungan organisasi dan kepuasan kerja dapat mendukung retensi karyawan.

Namun, Evelyn (2023) menunjukkan bahwa dalam model yang lebih kompleks, variabel lain seperti employer branding atau job embeddedness dapat lebih berpengaruh dibandingkan WLI secara langsung terhadap retensi. Dengan demikian, pada konteks PNM Mekaar Cabang Balikpapan, Employee Experience lebih kuat dibaca sebagai faktor langsung retensi dibandingkan melalui WLI sebagai mediator.

Pengaruh tidak langsung Psychological Safety terhadap Retensi Talenta Generasi Z melalui Work-Life Integration

Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung mampu mengatur pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih efektif, sehingga WLI meningkat. Namun, karena jalur WLI terhadap Retensi Talenta Generasi Z tidak signifikan, WLI belum dapat dinyatakan sebagai mediator pada hubungan Psychological Safety terhadap retensi. Temuan ini menunjukkan bahwa Psychological Safety lebih berperan sebagai pengaruh langsung terhadap retensi, sejalan dengan Rosalind (2024) yang menekankan hubungan keamanan psikologis dengan lingkungan kerja yang lebih baik dan penurunan burnout.

ChangMin-Yen (2023) juga menunjukkan bahwa Psychological Safety dapat berperan dalam hubungan dengan retention intention, tetapi perannya dapat berbeda tergantung desain model dan variabel yang digunakan. Oleh karena itu, pada penelitian ini klaim mediasi tidak diperluas karena hasil jalur mediator terhadap variabel dependen belum signifikan.

Pengaruh langsung Employee Experience terhadap Work-Life Integration

Pengalaman karyawan dalam menggunakan teknologi dan berinteraksi dengan lingkungan kerja memungkinkan mereka untuk mengintegrasikan kehidupan pribadi dan pekerjaan secara bersamaan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa jalur Employee Experience terhadap Work-Life Integration memiliki koefisien $O = 0,136$, $T \text{ Statistik} = 1,164$, dan $P \text{ Value} = 0,245$, yang menandakan pengaruh positif namun tidak signifikan secara statistik. Hasil ini sejalan dengan Angela (2025), yang menunjukkan bahwa karakteristik tertentu pada karyawan Generasi Z tidak selalu menghasilkan perbedaan signifikan dalam tingkat Work-Life Integration.

Sebaliknya, Burçin (2024) melaporkan bahwa pengalaman karyawan dapat berperan dalam hubungan antara work-life balance dan kesejahteraan. Perbedaan temuan ini menegaskan bahwa pengalaman atau kemampuan teknologi saja tidak selalu menentukan tingkat WLI, sehingga strategi fleksibilitas kerja perlu mempertimbangkan karakteristik generasi, konteks organisasi, dan faktor pendukung lain secara lebih komprehensif.

Pengaruh langsung Work-Life Integration terhadap Retensi Talenta Generasi Z

Kemampuan karyawan untuk mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kenyamanan kerja dan mendukung keputusan mereka untuk tetap bertahan di organisasi. Namun, jalur Work-Life Integration terhadap Retensi Talenta Generasi Z menunjukkan koefisien $O = -0,027$, $T \text{ Statistik} = 0,121$, dan $P \text{ Value} = 0,904$, yang menandakan pengaruh tidak signifikan. Temuan ini konsisten dengan Euis (2025), yang melaporkan bahwa work-life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan Generasi Z, meskipun penelitian Sihite dan Damanik (2025) menunjukkan pengaruh positif WLI terhadap retensi karyawan.

Perbedaan temuan ini menegaskan adanya inkonsistensi dalam literatur terkait peran WLI, yang menunjukkan bahwa integrasi kerja-hidup saja tidak cukup untuk memengaruhi retensi. Faktor lain seperti Employee Experience, Psychological Safety, pengembangan karier, dan kompensasi dapat menjadi determinan utama bagi Generasi Z untuk tetap bertahan dalam organisasi.

4. Kesimpulan

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Employee Experience dan Psychological Safety terhadap Retensi Talenta Generasi Z melalui Work-Life Integration sebagai variabel mediasi pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Unit Mekaar Cabang Balikpapan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh Employee Experience terhadap Work-Life Integration
Employee Experience berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Work-Life Integration, sehingga H1 ditolak. Pengalaman kerja yang positif belum mampu meningkatkan integrasi kehidupan kerja dan pribadi tanpa dukungan faktor lain, seperti fleksibilitas kerja, dukungan atasan, dan kondisi pekerjaan.
2. Pengaruh Employee Experience terhadap Retensi Talenta Generasi Z
Employee Experience berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Talenta Generasi Z, menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang baik mampu meningkatkan keinginan karyawan Generasi Z untuk tetap bertahan dalam organisasi.
3. Pengaruh Psychological Safety terhadap Work-Life Integration
Psychological Safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work-Life Integration. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis membantu karyawan mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
4. Pengaruh Psychological Safety terhadap Retensi Talenta Generasi Z
Psychological Safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Talenta Generasi Z, sehingga lingkungan kerja yang mendukung dan komunikasi yang terbuka dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
5. Pengaruh Work-Life Integration terhadap Retensi Talenta Generasi Z
Work-Life Integration berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Retensi Talenta Generasi Z, sehingga H5 ditolak. Retensi karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti Employee Experience, Psychological Safety, pengembangan karier, kompensasi, dan budaya organisasi.
6. Work-Life Integration tidak memediasi pengaruh Employee Experience terhadap Retensi Talenta Generasi Z
Work-Life Integration tidak mampu memediasi hubungan antara Employee Experience dan Retensi Talenta Generasi Z, sehingga H6 ditolak. Pengaruh Employee Experience terhadap retensi lebih dominan terjadi secara langsung.
7. Work-Life Integration tidak memediasi pengaruh Psychological Safety terhadap Retensi Talenta Generasi Z
Work-Life Integration juga tidak memediasi hubungan antara Psychological Safety dan Retensi Talenta Generasi Z, sehingga H7 ditolak. Psychological Safety lebih berpengaruh secara langsung terhadap retensi karyawan.

Saran dan Rekomendasi

1. Saran Teoretis

Penelitian selanjutnya disarankan menguji kembali peran mediasi Work-Life Integration dengan menambahkan variabel lain, seperti job satisfaction, employee engagement, organizational commitment, career development, atau perceived organizational support, agar penjelasan mengenai retensi talenta Generasi Z menjadi lebih komprehensif.

2. Saran Praktis bagi PT. PNM Unit Mekaar Cabang Balikpapan

PT. PNM Unit Mekaar Cabang Balikpapan disarankan memprioritaskan peningkatan Employee Experience dan Psychological Safety karena keduanya terbukti berpengaruh langsung terhadap retensi talenta Generasi Z. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pengembangan kompetensi, komunikasi terbuka, mentoring bagi *Account Officer*, dukungan atasan, sistem penghargaan yang adil, serta penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Work-Life Integration tetap perlu diperkuat melalui kebijakan kerja yang fleksibel dan didukung pengembangan karier, kesejahteraan, serta kompensasi yang memadai.

5. Daftar Pustaka

- Anam, R. K. (2025). Pentingnya Teori Pertukaran Sosial Peter M. Blau di Era Masyarakat 5.0. *Social Edu: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 1(3), 130–148.
- Angela. (2025). Gambaran work life integration pada karyawan Gen Z. *Jurnal PSIMAWA: Diskursus Ilmu Psikologi & Pendidikan*, 8(1), 149–160. <http://jurnal.uts.ac.id/index.php/PSIMAWA>
- Aurel, R. O. dan Febriansyah, H. (2024). Pengaruh *Employee Experience* Terhadap Turnover Intention Pada Perusahaan Start-Up Cove living Indonesia. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 779–78.
- Bella, H. Y. (2025). Dampak Pengalaman Karyawan Terhadap Intensi Turnover Melalui Keterikatan Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Journal of Business and Banking*, 253–272.
- Burçin, K. E. (2024). The Role of *Employee Experience* in Work-Life Balance Impacts on Well-Being. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 2168–2187.
- Chauhan, P., & Rai, S. (2024). Conceptualizing *work-life integration*: A review and research agenda. *Asia Pacific Management Review*, 29(5), 415–426.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). *Psychological safety* comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Euis, L. (2025). Work Life Balance, Stress Kerja, Kelelahan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z. *Jurnal Spektrum Ekonomi*, 28–36.
- Evelyn, H. (2023). The Role of Employer Branding in Work-life Balance and Employee Retention Relationship among Generation Z. *Journal Of Theoretical And Applied Management*, 124–143.
- Handoko, S., Tobing, W. T. M. L., & Setyawan, R. (2024). Dampak work life balance terhadap retensi karyawan: Studi kuantitatif pada generasi milenial dan Gen Z. *Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi (DINAMIKA)*, 4(1), 279–288.
- Haudi. (2021). *Pengantar manajemen talenta*. Penerbit Insan Cendekia Mandiri.
- Hidayatullah, M. (2025). Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan

- Kajian Literatur Sistematis. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3(2), 1–16.
- Idrus, M. I. (2024). Dampak *work-life integration* terhadap kesejahteraan karyawan dan produktivitas kerja: A systematic literature review. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(3).
- Irawan, S. (2024). *Pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan: Strategi untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dalam organisasi*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Jayanti, K. N. dan Dewi, K. T. S. (2021). Dampak Masa Kerja, Pengalaman Kerja, Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen Dan Bisnis, Akuntansi*, 1(2), 75–84.
- Komalasari, D. T., Rahmawati, D., Maulana, I., & Nisa, I. H. (2025). Job–person fit dan lingkungan kerja suportif: Apa arti bagi generasi Z. *AZ-ZAIDA: Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(2), 11–20.
- Kuniawaty, Y. (2025). Strategi manajemen talenta untuk meningkatkan retensi karyawan generasi milenial dan Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 204–210.
- Larasati, S. N. (2025). Pengaruh *employee experience* terhadap intensi turnover dengan mediasi keterikatan karyawan generasi Z pada coffeeshop di Surabaya. *Fakultas Ilmu Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Hayam Wuruk Perbanas*.
- Lateef, O. O. (2025). Employee Engagement As A Determinant Of Employee Psychological Safety And Employee Retention In Ghana Water Company Limited. *Ilorin Journal Of Human Resource Management (Ijhrm)*, 1–19.
- Latief, G. A., dan Ridloah, S. (2025). Mengurai teka-teki turnover intention generasi Z: Faktor dan strategi retensi. *Book Chapter Manajemen SDM*, 1(1), 582–607.
- Mouloudj, S. (2025). Exploring the impact of *employee experience* on employee retention: An empirical study. In *Approaching Employee Experience Management With Data Science*, 223–247. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7848-9.ch009>
- Mukhyi, A. M. (2023). Metodologi penelitian: Panduan praktis penelitian yang efektif. PT Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Mulyadi, D. M., Suhariadi, F., & Sulistyawati M, E. (2021). Pengaruh Pelatihan *Psychological Safety* Terhadap Learning Agility Pegawai. *Jurnal Psikologi*, 94–108.
- Nurfadillah, et al. (2024). Strategi Pengembangan SDM untuk Generasi Z, Milenial, S1, S2, S, SDM Sudah Bekerja Dan Belum Bekerja. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Terpadu*, 8(6), 487–500.
- Nurfazreen, N. A. M. (2024). Effect Of Psychosocial Safety Climate On Work-Family Conflict And Psychological Health Among Working Couples. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 1–12.
- Orchidiella, Z., Mulyani, I. dan Elida, T. (2023). Perilaku Konterproduktif di Tempat Kerja Pada Generasi Z (Studi Deskriptif). *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6).
- Prasetyo Jati Wahyu. (2023). Pengaruh Sistem Pola Karir Dan Sistem Manajemen Talenta, Employee Engagement Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)*, 124–131.
- Rahayu, P. P. (2021). Rahayu, P. P. 2021. Model Tuntutan Pekerjaan dan Sumber Daya Pekerjaan: Literatur Review. *Judicious*, 2(2), 214–218. *Judicious*, 2(2), 214–218.
- Rahmawati, H. A. (2019). Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan

- melalui retensi karyawan pada PD. *BPR Bank Daerah Lamongan. Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419–429.
- Rosalind, L. (2024). *Psychological Safety* Is Associated With Better Work Environment And Lower Levels Of Clinician Burnout. *Health Affairs Scholar*, 2(7), 1–8.
- Saputra, Y. dan. (2024). Retensi karyawan generasi Y dan Z: Pentingnya manajemen talenta dan kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(4), 807–820.
- Soesana, A. (2023). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Srimulyani, V. A. (2020). Talent management dan konsekuensinya terhadap employee engagement dan employee retention. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(4), 538–552.
- Sufyanto. (2024). Panorama History of Social Exchange Theory: Sejarah Panorama Teori Pertukaran Sosial. *KANAL: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Pengembangan Masyarakat*, 13(1), 56–63.
- Syahrul, K. (2025). Pengaruh *work-life integration* terhadap meaningful work pada generasi Z di Kota Makassar. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(3), 137–145.
- Tedja, F. W. dan Dwijaya, V. P. (2023). *Employee Experience: A New Talent Attraction & Retention Strategy*. Jakarta: Samahita Wirotama.
- Uguy, F. C. A. (2024). Peran keamanan psikologis (*psychological safety*) terhadap pengembangan inovasi. *Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial*, 2(4), 170–17.
- Watie, M. S., & Mulyana, O. P. (2023). Hubungan antara keamanan psikologis dengan komitmen organisasi pada guru. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(3), 413–425.