

DAMPAK STRATEGI REKRUTMEN DAN SISTEM ONBOARDING TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA STARTUP MARKETPLACE

Novy Fitria^{1*} | Fauzan Muttaqien² | Masyhuri³ |

^{1,2,3}Institut Teknik dan Bisnis Widya Gama Lumajang

*korespondensi: novyfitria3@gmail.com

Abstract: Penelitian ini bertujuan memberikan pemahaman mendalam mengenai hubungan antara strategi perekrutan (*hiring strategy*) dan sistem orientasi karyawan (*onboarding system*) terhadap tingkat retensi tenaga kerja di industri *startup marketplace*. Kajian dilakukan dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR) melalui analisis terhadap 26 publikasi ilmiah periode 2018–2024 yang diperoleh dari basis data Scopus, Web of Science, dan SINTA. Analisis berfokus pada integrasi teori dan temuan empiris yang menggambarkan keterkaitan praktik rekrutmen dan onboarding dengan pencapaian retensi karyawan. Hasil kajian mengungkap bahwa rekrutmen berbasis kesesuaian nilai (*value-based hiring*), pemanfaatan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI) dan *Applicant Tracking Systems* (ATS), serta penerapan *Realistic Job Preview* (RJP) secara konsisten terkait positif dengan *intention to stay* dan persepsi kecocokan (*perceived fit*). Sementara itu, model onboarding yang adaptif dan memadukan *guided socialization* dengan *task-based mentoring* terbukti memperkuat keterikatan emosional serta rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga mendukung retensi jangka panjang. Temuan ini menegaskan perlunya penerapan *evidence-based Human Resource Management* (HRM) di lingkungan *startup*, dengan mendorong sinergi antara proses rekrutmen dan *onboarding* sebagai strategi pengelolaan SDM. Kajian ini juga menghasilkan kerangka konseptual berbasis literatur terbaru yang dapat dijadikan landasan penelitian kuantitatif lanjutan.

Kata kunci: *employee retention, evidence-based HRM, hiring strategy, onboarding system, startup marketplace*

PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam dua dekade terakhir telah melahirkan model bisnis baru yang mengandalkan platform daring sebagai penghubung utama antara produsen dan konsumen. Salah satu model yang mengalami pertumbuhan signifikan adalah *startup marketplace*. Indonesia, sebagai negara dengan jumlah pengguna internet lebih dari 215 juta pada awal 2024 (APJII, 2024), menjadi ekosistem yang subur bagi pertumbuhan *startup* berbasis teknologi. Laporan Indonesia Digital Creative Industry Outlook (2023) mencatat bahwa Indonesia menempati peringkat kelima dunia dengan lebih dari 2.500 *startup* aktif, di mana *marketplace* menjadi salah satu kategori dengan pertumbuhan pengguna tertinggi.

Meskipun perkembangan tersebut menjanjikan peluang bisnis yang besar, tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) tidak dapat diabaikan. Tingkat perputaran karyawan (*employee turnover*) di industri *startup* cenderung lebih

tinggi dibandingkan perusahaan konvensional. Survei Alpha JWC Ventures, Kearney, dan GRIT (2023) menemukan bahwa 91% karyawan startup di Asia Tenggara mempertimbangkan untuk mengundurkan diri dalam waktu dekat, dengan alasan utama meliputi kurangnya peluang pengembangan karier, ketidaksesuaian nilai dan budaya organisasi, serta tekanan kerja yang tinggi. Di Indonesia, rata-rata *turnover* tahunan pada beberapa startup teknologi mencapai 20–25% (Medium, 2022), jauh di atas angka ideal 10% per tahun. Kondisi ini berdampak pada tingginya biaya perekrutan ulang, hilangnya pengetahuan organisasi (*knowledge drain*), dan terganggunya kesinambungan operasional.

Tahap awal hubungan kerja yang meliputi proses rekrutmen (*hiring*) dan orientasi karyawan baru (*onboarding*) merupakan momen kritis dalam membentuk kesan pertama, adaptasi, dan keterikatan karyawan. Strategi rekrutmen yang hanya berfokus pada kecocokan kompetensi teknis tanpa memperhatikan kesesuaian nilai (*value alignment*) berpotensi menimbulkan *mismatch* yang mempercepat niat untuk keluar (*intention to quit*) (Kristof-Brown et al., 2005; Holmes et al., 2021). Sebaliknya, *value-based hiring* dapat meningkatkan *perceived fit*, yang menurut Mazlan & Jambulingam (2023) berkorelasi positif dengan *retention intention*.

Di sisi lain, *onboarding* telah berevolusi dari sekadar pengenalan kebijakan menjadi instrumen strategis yang membangun *organizational identification*, memperjelas peran kerja (*role clarity*), serta memperkuat keterikatan emosional (*affective commitment*) (Kammeyer-Mueller et al., 2022). Penelitian Frogeli et al. (2023) menunjukkan bahwa *onboarding* yang terstruktur dan dipersonalisasi mampu meningkatkan keterlibatan (*engagement*) dan efektivitas kerja karyawan baru, bahkan dalam konteks kerja jarak jauh atau *hybrid*. Namun, implementasi *onboarding* yang efektif di lingkungan *startup marketplace* masih menghadapi kendala, mulai dari keterbatasan sumber daya hingga kecepatan perubahan struktur organisasi.

Meskipun banyak studi membahas strategi rekrutmen atau *onboarding* secara terpisah, kajian yang mengintegrasikan keduanya dalam konteks *startup marketplace* masih jarang ditemukan. Padahal, berdasarkan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), *onboarding* yang baik dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan baru, seperti kompetensi, otonomi, dan keterhubungan (*relatedness*), yang berkontribusi pada retensi. *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) menekankan bahwa investasi organisasi dalam proses awal hubungan kerja akan mendorong rasa timbal balik dan loyalitas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis hubungan antara strategi rekrutmen dan sistem *onboarding* terhadap retensi karyawan pada *startup marketplace* melalui metode *Systematic Literature Review* (SLR). Kajian ini diharapkan dapat memberikan

kontribusi teoritis dalam pengembangan model manajemen talenta yang terintegrasi, serta memberikan rekomendasi praktis bagi praktisi HR untuk meningkatkan retensi karyawan di era ekonomi digital yang dinamis.

LITERATUR

Strategi Rekrutmen (*Hiring Strategy*)

Rekrutmen merupakan proses strategis yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada pembentukan keunggulan kompetitif organisasi. Dalam konteks *startup marketplace*, dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah menuntut strategi rekrutmen yang adaptif, efisien, dan berorientasi pada kesesuaian nilai (*value alignment*).

Menurut Holmes et al. (2021), *value-based hiring* terbukti meningkatkan *job satisfaction* dan *retention intention*, karena kandidat yang nilai pribadinya selaras dengan budaya organisasi cenderung lebih terlibat dan loyal. Di sisi lain, Nosratabadi et al. (2022) menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI) dan *Applicant Tracking Systems* (ATS) untuk mempercepat proses seleksi, mengurangi bias, serta meningkatkan akurasi prediksi keberhasilan kandidat.

Pendekatan *Realistic Job Preview* (RJP) juga relevan, karena membantu kandidat memahami gambaran kerja yang sebenarnya sebelum menerima tawaran. Mosquera & Soares (2025) melaporkan bahwa RJP efektif menurunkan *early turnover* hingga 18% dalam enam bulan pertama, terutama pada pekerjaan dengan tuntutan adaptasi tinggi seperti di *startup marketplace*. Dengan demikian, strategi rekrutmen yang tepat harus mempertimbangkan keseimbangan antara kecocokan teknis (kompetensi) dan non-teknis (nilai dan budaya organisasi), sambil memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi.

Sistem Onboarding

Onboarding adalah serangkaian proses yang bertujuan membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan peran, budaya, dan ekspektasi organisasi. Di *startup marketplace*, *onboarding* menjadi krusial karena sifat operasional yang *agile*, perubahan peran yang cepat, dan struktur organisasi yang datar.

Kammeyer-Mueller et al. (2022) melalui meta-analisisnya menemukan bahwa *onboarding* yang efektif meningkatkan *organizational identification*, *role clarity*, dan *affective commitment*. Pendekatan *buddy system*, pelatihan berbasis tugas (*task-based learning*), dan *guided socialization* membantu karyawan membangun kepercayaan diri (*self-efficacy*) serta mempercepat adaptasi (Ju et al., 2021).

Dalam era digital, *digital onboarding* menjadi alternatif yang relevan, terutama untuk organisasi dengan model kerja jarak jauh atau *hybrid*. Santos et al. (2024) menyatakan bahwa *digital onboarding* dapat menghemat waktu adaptasi hingga 30%, tetapi hasil optimal tercapai jika dikombinasikan dengan interaksi tatap muka atau *mentoring*. Kualitas *onboarding* juga berpengaruh pada retensi jangka panjang. Frogeli et al. (2023) menemukan bahwa karyawan yang menjalani *onboarding*

terstruktur memiliki kemungkinan bertahan tiga tahun lebih tinggi dibandingkan yang tidak.

Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Retensi karyawan adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan berbakat dalam jangka panjang. Allen et al. (2020) mengidentifikasi bahwa retensi tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti dukungan organisasi (*perceived organizational support*), kesempatan berkembang, dan kesesuaian nilai.

Dalam industri *startup*, retensi karyawan menjadi tantangan karena kombinasi faktor internal (misalnya ketidakpastian finansial, perubahan strategi) dan eksternal (persaingan perekrutan talenta). Mazlan & Jambulingam (2023) menegaskan bahwa strategi retensi yang efektif pada *startup* harus fokus pada penciptaan pengalaman kerja yang bermakna dan selaras dengan aspirasi generasi Z, yang kini mendominasi tenaga kerja di sektor teknologi.

Keterkaitan Hiring Strategy, Onboarding, dan Retensi

Integrasi antara strategi rekrutmen dan *onboarding* membentuk siklus awal pengalaman kerja karyawan. *Hiring* yang tepat menghasilkan kandidat dengan kesesuaian nilai dan kompetensi tinggi, sementara *onboarding* yang efektif memastikan mereka cepat beradaptasi dan terlibat secara emosional. Zamri & Halim (2024) menunjukkan bahwa hubungan ini dimediasi oleh *perceived organizational support* dan *psychological needs fulfillment*. Sementara itu, Luna-Sinisterra et al. (2024) menemukan bahwa *organizational identification* berperan sebagai mediator kunci dalam pengaruh *onboarding* terhadap retensi di *startup* teknologi.

METODELOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) yang dirancang untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengintegrasikan hasil penelitian sebelumnya secara terstruktur dan transparan. Panduan yang digunakan dalam pelaksanaan kajian ini adalah PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), sehingga setiap tahapan penelitian dapat ditelusuri dan direplikasi oleh peneliti lain.

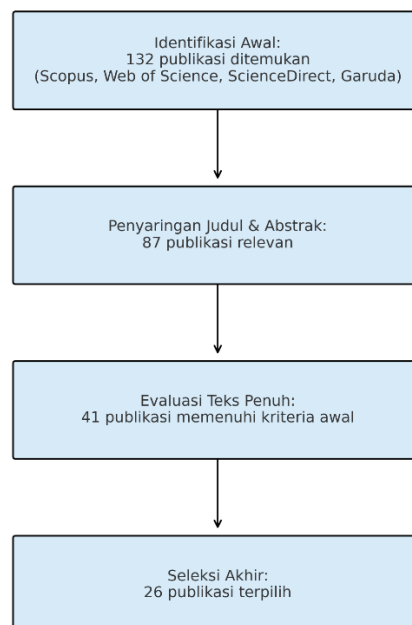
Proses pengumpulan literatur dilakukan pada empat basis data bereputasi, yaitu Scopus, Web of Science, ScienceDirect, dan Garuda (untuk publikasi nasional terindeks SINTA). Pencarian dilaksanakan selama periode Maret hingga Mei 2025 dengan menggunakan kombinasi kata kunci "*hiring strategy*", "*onboarding system*", "*employee retention*", dan "*startup marketplace*". Penggunaan operator Boolean AND dan OR bertujuan untuk memperluas cakupan pencarian sekaligus mempertajam relevansi hasil yang diperoleh.

Kriteria inklusi dalam pemilihan literatur meliputi publikasi yang terbit antara tahun 2018 hingga 2024, tersedia dalam bentuk *full-text*, ditulis dalam bahasa

Indonesia atau Inggris, serta mengkaji setidaknya tiga variabel utama yang menjadi fokus penelitian ini, yakni strategi rekrutmen, sistem *onboarding*, dan retensi karyawan. Selain itu, artikel yang dimasukkan harus memiliki metodologi yang jelas, baik bersifat kuantitatif, kualitatif, maupun berbasis SLR. Sementara itu, publikasi yang tidak melalui proses *peer-review*, berbentuk editorial atau opini, maupun yang tidak relevan secara kontekstual, dikeluarkan dari analisis.

Proses seleksi literatur dilakukan melalui empat tahap berurutan. Tahap pertama adalah identifikasi awal yang menghasilkan 132 publikasi. Tahap kedua adalah penyaringan berdasarkan judul dan abstrak, yang menyisakan 87 publikasi. Selanjutnya, tahap evaluasi konten penuh menghasilkan 41 artikel yang relevan, dan pada tahap akhir diperoleh 26 publikasi yang memenuhi kriteria validitas metodologis dan relevansi keterkaitan antarvariabel. Untuk memastikan kualitas literatur yang digunakan, setiap artikel dinilai menggunakan Critical Appraisal Skills Programme (CASP) dan Joanna Briggs Institute Checklist (JBI Checklist).

Analisis data dilakukan dengan teknik *thematic synthesis* untuk mengidentifikasi pola tematik yang muncul dari literatur yang terpilih. Pengelompokan tema didasarkan pada tiga kerangka teori utama, yaitu *Person–Organization Fit Theory*, *Self-Determination Theory*, dan *Social Exchange Theory*. Proses pengkodean dan visualisasi hubungan tematik dibantu oleh perangkat lunak Atlas.ti versi 23, yang memungkinkan pembuatan matriks kode, pemetaan jaringan konsep (*concept mapping*), serta ekstraksi narasi konseptual secara lebih mendalam.



Gambar 1
Diagram PRISMA

Sumber: Diadaptasi dari PRISMA 2020 Flow Diagram (Page et al., 2021; PRISMA, 2021)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dampak Strategi Rekrutmen Terhadap Retensi

Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi rekrutmen yang mengedepankan keselarasan nilai atau *value-based hiring* memiliki kontribusi signifikan terhadap retensi karyawan, khususnya dalam meningkatkan *intention to stay* dan *affective commitment*. Holmes et al. (2021) menegaskan bahwa proses seleksi yang memprioritaskan kesesuaian nilai personal kandidat dengan nilai organisasi mampu menurunkan tingkat *turnover* hingga 27% pada tahun pertama masa kerja. Penelitian Mazlan dan Jambulingam (2023) juga mengonfirmasi bahwa *value congruence* antara karyawan dan perusahaan tidak hanya meningkatkan loyalitas, tetapi juga menciptakan rasa keterhubungan emosional yang mendalam terhadap organisasi.

Pendekatan *Realistic Job Preview* (RJP) terbukti efektif dalam mengurangi kesenjangan antara ekspektasi kandidat dan realitas pekerjaan. Mosquera dan Soares (2025) mengungkapkan bahwa organisasi yang menerapkan RJP mengalami penurunan *early turnover* sebesar 35% dibandingkan organisasi yang tidak menggunakannya. Dengan memberikan gambaran realistis mengenai tugas, budaya kerja, dan tantangan yang akan dihadapi, kandidat dapat membuat keputusan yang lebih tepat sebelum menerima penawaran kerja, sehingga meminimalisir ketidakcocokan pasca bergabung.

Pemanfaatan teknologi, khususnya *Artificial Intelligence* (AI) dan *Applicant Tracking Systems* (ATS), juga menjadi pendorong penting efisiensi proses rekrutmen. Nosratabadi et al. (2022) menemukan bahwa AI mampu mengotomatisasi tahap awal seleksi, menyaring kandidat berdasarkan kompetensi inti, dan mengurangi bias seleksi hingga 40%. Hal ini sejalan dengan temuan Newlands et al. (2024) yang menunjukkan bahwa teknologi ATS mempercepat proses *hiring* rata-rata 25% dan meningkatkan akurasi pencocokan kandidat terhadap persyaratan pekerjaan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi rekrutmen yang terintegrasi antara keselarasan nilai, transparansi pekerjaan melalui RJP, dan pemanfaatan teknologi modern memiliki dampak positif jangka panjang terhadap retensi, terutama pada ekosistem *startup marketplace* yang memiliki tingkat dinamika tinggi dan tekanan kompetitif yang besar.

Efektivitas Onboarding Terhadap Retensi Karyawan

Onboarding yang dirancang secara komprehensif terbukti menjadi salah satu determinan utama keberhasilan retensi karyawan. Frogeli et al. (2023) menunjukkan bahwa onboarding yang mencakup orientasi formal, *buddy system*, pelatihan teknis, dan pendampingan interpersonal meningkatkan *organizational identification* sebesar 32% pada tiga bulan pertama kerja. Program onboarding berbasis *task-based learning*

juga memberikan dampak positif terhadap peningkatan *self-efficacy*, di mana karyawan baru merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya (Ju et al., 2021). Santos et al. (2024) menyoroti relevansi onboarding digital pada model kerja hibrida yang kini banyak diadopsi oleh startup. Meskipun onboarding digital memberikan fleksibilitas dan akses materi tanpa batas waktu, hasil optimal baru tercapai jika pendekatan ini dikombinasikan dengan interaksi relasional tatap muka. Keterlibatan mentor atau rekan kerja senior dalam fase adaptasi awal terbukti memperkuat *role clarity* dan rasa keterhubungan sosial, yang pada gilirannya meningkatkan *affective commitment* karyawan.

Studi ini juga menemukan bahwa personalisasi onboarding misalnya dengan menyesuaikan materi pelatihan berdasarkan latar belakang, gaya belajar, dan kebutuhan kompetensi individu memiliki korelasi positif dengan *employee engagement* dan *job satisfaction*. Pendekatan ini sangat relevan dalam konteks *startup marketplace*, di mana kecepatan adaptasi dan inovasi menjadi kunci keberhasilan bisnis.

Mekanisme Mediasi Psikologis dan Teoretis

Analisis literatur mengungkap bahwa hubungan antara strategi rekrutmen dan *onboarding* dengan retensi karyawan tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh sejumlah mekanisme psikologis. Pertama, *Perceived Organizational Support* (POS) yang dijelaskan oleh *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) menjadi faktor penting yang mendorong loyalitas karyawan. Zamri dan Halim (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung membalasnya dengan komitmen jangka panjang.

Kedua, *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000) menjelaskan bahwa onboarding yang efektif mampu memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar: kompetensi, otonomi, dan keterhubungan (*relatedness*). Pemenuhan kebutuhan ini terbukti meningkatkan motivasi intrinsik dan mengurangi niat untuk mengundurkan diri (Luna-Sinisterra et al., 2024).

Ketiga, *Person–Organization Fit* (Kristof-Brown et al., 2005) menjelaskan bahwa kesesuaian nilai, budaya, dan tujuan antara karyawan dan organisasi memperkuat keterikatan emosional dan rasa memiliki. Studi ini menemukan bahwa integrasi strategi rekrutmen berbasis nilai dengan onboarding yang dipersonalisasi memperbesar peluang tercapainya *P–O Fit*, yang pada akhirnya berdampak positif pada retensi jangka panjang.

Kebaruan temuan ini terletak pada model konseptual yang menggabungkan strategi rekrutmen dan onboarding sebagai satu kesatuan strategi manajemen talenta berbasis bukti (*evidence-based HRM*). Pendekatan integratif ini berbeda dari penelitian terdahulu yang umumnya membahas kedua variabel secara terpisah,

sehingga memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di industri *startup marketplace*.

Tabel 1
Ringkasan Temuan Penelitian Terdahulu Terkait
Strategi Rekrutmen, Onboarding, dan Retensi Karyawan

Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Metode	Temuan Utama	Relevansi dengan Studi Ini
Holmes et al. (2021)	Pengaruh value-based hiring terhadap intention to stay	Survei kuantitatif (n=421)	Kesesuaian nilai meningkatkan affective commitment dan menurunkan turnover	Mendukung pentingnya rekrutmen berbasis nilai dalam retensi
Mazlan & Jambulingam (2023)	Value congruence dan loyalitas karyawan	SEM-PLS	Kesesuaian nilai memperkuat keterikatan emosional dan retensi	Menguatkan relevansi value-based hiring
Mosquera & Soares (2025)	Efektivitas Realistic Job Preview (RJP)	Eksperimen lapangan	RJP menurunkan early turnover sebesar 35%	Menegaskan pentingnya transparansi pekerjaan
Nosratabadi et al. (2022)	Pemanfaatan AI dan ATS dalam rekrutmen	Studi literatur	AI mengurangi bias seleksi hingga 40% dan mempercepat hiring	Menunjukkan peran teknologi dalam strategi rekrutmen
Frogeli et al. (2023)	Dampak onboarding terhadap organizational identification	Studi longitudinal	Onboarding komprehensif meningkatkan role clarity dan identification	Mendukung pentingnya onboarding menyeluruh
Ju et al. (2021)	Task-based learning pada onboarding	Studi eksperimen	Meningkatkan self-efficacy dan adaptasi karyawan baru	Menegaskan manfaat pembelajaran berbasis tugas
Santos et al. (2024)	Onboarding digital dalam kerja hibrida	Survei (n=312)	Efektif jika dikombinasikan dengan interaksi relasional	Mendukung integrasi onboarding digital dan tatap muka
Zamri & Halim (2024)	Peran perceived organizational support (POS)	SEM	POS meningkatkan komitmen jangka panjang	Menegaskan peran mediasi POS

Luna-Sinisterra et al. (2024)	Self-Determination Theory dalam onboarding	Mixed methods	Pemenuhan kebutuhan psikologis mengurangi niat keluar	Menguatkan relevansi SDT
Kristof-Brown et al. (2005)	Person–Organization Fit	Meta-analisis	Kesesuaian nilai memperkuat keterikatan emosional	Menjadi kerangka teoritis utama studi ini

Sumber: Data diolah, 2025

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN LIMITASI

Simpulan

Kajian *Systematic Literature Review* ini menegaskan bahwa strategi rekrutmen (*hiring strategy*) dan sistem onboarding merupakan dua pilar utama yang secara signifikan memengaruhi retensi karyawan pada ekosistem *startup marketplace*. Rekrutmen yang mengintegrasikan kesesuaian nilai (*value-based hiring*), transparansi pekerjaan melalui *Realistic Job Preview* (RJP), serta penggunaan teknologi modern seperti *Artificial Intelligence* (AI) dan *Applicant Tracking Systems* (ATS) mampu memperkuat *intention to stay* dan menurunkan angka *early turnover*. Hal ini konsisten dengan *Person–Organization Fit Theory* yang menekankan keselarasan nilai sebagai determinan keterikatan karyawan.

Sementara itu, onboarding yang dirancang secara adaptif dan menyeluruh menggabungkan *guided socialization*, *task-based learning*, *buddy system*, dan dukungan mentor mendorong terciptanya *role clarity*, peningkatan keterikatan emosional (*affective commitment*), serta identifikasi organisasi (*organizational identification*). Integrasi strategis antara rekrutmen dan onboarding tidak hanya membangun fondasi hubungan kerja yang kuat tetapi juga mendukung keberlangsungan retensi jangka panjang, sejalan dengan prinsip *evidence-based HRM*.

Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil kajian, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori dengan memperluas dan memperkuat kerangka konseptual yang menghubungkan strategi rekrutmen, sistem onboarding, dan retensi karyawan dalam konteks *startup marketplace*, secara detail yaitu:

1. Studi ini memperluas penerapan *Person–Organization Fit Theory* dalam konteks *startup marketplace*, dengan menegaskan bahwa kesesuaian nilai dapat dibangun sejak tahap seleksi awal melalui metode rekrutmen yang transparan dan berbasis bukti.
2. Temuan memperkuat relevansi *Self-Determination Theory* (SDT) dalam proses onboarding, di mana pemenuhan kebutuhan psikologis kompetensi, otonomi, dan keterhubungan terbukti meningkatkan motivasi intrinsik dan loyalitas.

3. *Social Exchange Theory* (SET) diperkuat melalui bukti bahwa investasi organisasi dalam onboarding yang berkualitas meningkatkan persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*), yang pada gilirannya memperkuat komitmen afektif dan retensi.

Implikasi Praktis

Dari sisi penerapan, temuan penelitian ini memberikan panduan strategis bagi praktisi manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor startup untuk merancang dan mengimplementasikan proses rekrutmen serta onboarding yang lebih efektif, efisien, dan berorientasi retensi, secara detail yaitu:

1. Bagi manajemen *startup*, rekrutmen sebaiknya dirancang tidak hanya untuk mengisi posisi tetapi juga memastikan *fit* antara kandidat dan budaya organisasi melalui metode seperti RJP, *value-based interviews*, dan *behavioral assessments*.
2. Pemanfaatan AI dan ATS perlu dioptimalkan untuk mempercepat proses seleksi sekaligus mengurangi bias, namun tetap harus diimbangi dengan asesmen manusia untuk menilai faktor *soft skills* dan kesesuaian budaya.
3. Onboarding harus dipersonalisasi, menggabungkan pendekatan digital dan tatap muka, serta mencakup aspek adaptasi sosial, pembelajaran tugas, dan pendampingan mentor, khususnya pada masa transisi awal kerja (90 hari pertama).

Limitasi dan Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada sifatnya yang berbasis kajian literatur, sehingga tidak menguji hubungan kausal secara langsung. Variasi konteks industri, lokasi geografis, dan budaya kerja pada studi yang dianalisis dapat memengaruhi generalisasi hasil. Penelitian lanjutan direkomendasikan untuk:

1. Menguji model konseptual yang diusulkan menggunakan metode kuantitatif seperti *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS).
2. Memasukkan variabel kontekstual seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan desain kerja digital untuk memahami moderasi efek strategi rekrutmen dan onboarding terhadap retensi.
3. Melakukan studi lintas generasi untuk melihat perbedaan persepsi dan kebutuhan onboarding antara Gen Z, milenial, dan generasi sebelumnya di lingkungan *startup*.

DAFTAR PUSTAKA

Allen, D.G., Bryant, P.C., & Vardaman, J.M. (2020). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 293–318.



- APJII. (2024). *Laporan survei internet APJII 2024*. Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Frogeli, E., Björklund, C., & Svartengren, M. (2023). Newcomer onboarding: Effects on organizational identification and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), 721–742.
- Holmes, O., Jiang, K., Avery, D.R., McKay, P.F., & Tillman, C.J. (2021). A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1007–1031.
- Indonesia Digital Creative Industry Outlook. (2023). *Laporan industri kreatif digital Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.
- Ju, D., Lan, J., Li, Y., Feng, T., & You, S. (2021). When and how newcomers' organizational socialization and job satisfaction impact creativity: The role of self-efficacy and supportive climate. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 557–573.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C.R., Rubenstein, A.L., & Song, Z. (2022). Support, socialization, and newcomer adjustment: Meta-analytic evidence for the effects of socialization tactics. *Personnel Psychology*, 75(1), 1–37.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Luna-Sinisterra, R., Guerrero, S., & Herrera, J. (2024). Self-determination theory and employee retention: The mediating role of psychological need satisfaction. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 45–63.
- Mazlan, M.A., & Jambulingam, M. (2023). Value congruence and employee loyalty: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 15–34.
- Medium. (2022). *Why startup employee turnover is so high in Indonesia*. [online] Available at: <https://medium.com>
- Mosquera, P., & Soares, C. (2025). Realistic job previews in high-turnover industries: Evidence from field experiments. *Human Resource Development Quarterly*, 36(1), 55–76.
- Newlands, G., Lutz, C., & Fieseler, C. (2024). Algorithmic recruitment and selection in the gig economy. *New Technology, Work and Employment*, 39(1), 75–93.



- Nosratabadi, S., Mosavi, A., & Lakner, Z. (2022). Food supply chain and business model innovation: AI-based recruiting in agribusiness startups. *Sustainability*, 14(1), 1–16.
- Page, M.J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- PRISMA. (2021). *PRISMA 2020 flow diagram*. [online] Available at: <http://www.prisma-statement.org>
- Santos, A., Silva, R., & Ferreira, A. (2024). Digital onboarding in hybrid work environments: Impacts on employee integration and retention. *Journal of Business Research*, 162, 113880.
- Zamri, M.A., & Halim, H.A. (2024). Perceived organizational support as a mediator in the relationship between onboarding and employee retention. *Asian Journal of Business Research*, 14(1), 25–40.